

**Käyttäjän ääni – UX-suunnittelijan keinot ja kokemukset konsultti-
mallin projektissa**

Henna Mäki

Tampereen yliopisto
Viestintätieteiden tiedekunta
Master's Degree Programme in HTI
Pro gradu -tutkielma
Ohjaaja: Markku Turunen
Toukokuu 2018

Tampereen yliopisto

Viestintätieteiden tiedekunta

Master's Degree Programme in Human-Technology Interaction

Henna Mäki: Käyttäjän ääni – UX-suunnittelijan keinot ja kokemukset konsulttimallin projektissa

Pro gradu -tutkielma, 41 sivua, 5 liitesivua

Toukokuu 2018

Tutkimuskysymykseni on ”Miten konsulttimalli vaikuttaa UX-suunnittelijan keinoihin ja kokemukseen palvelun suunnittelusta?”. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää UX-suunnittelijoiden keinoja käyttäjän äänen saamiseksi kuuluviin konsulttimallin projektissa. Konsulttimalli on monitoimittajaprojektin alamuoto, jossa yksi toimittajista valvoo ja ohjaa muiden toimittajien tekemistä. Halusin selvittää kuinka konsulttimalli vaikuttaa UX-suunnittelijoiden keinoihin ja kokemuksiin projektista. Tutkimuksessani haastattelin yhteensä kuutta konsulttimallin projekteissa toimivaa UX-suunnittelijaa ja projektipäällikköä. Kaikki työskentelivät samassa toimittajan roolissa olevassa yrityksessä neljässä eri projektissa.

Tutkimukseni perusteella selvisi, että UX-suunnittelijoiden keinot projekteissa vaihtelevat sen perusteella, kuinka suoraan yhteyteen käyttäjien kanssa konsulttitaho heitä kannustaa. Jos käyttäjiin ei saatu suoraa yhteyttä, haastateltavat kokivat, että käyttäjä jää liian kauaksi. Tällöin projektissa ei pystytä suunnittelemaan ja toteuttamaan käyttäjää parhaimmalla tavalla palvelevia ratkaisuja.

Kokemuksiin konsulttimallin projekteista vaikutti yhteistyön ja kommunikaation avoimuus, tasavertaisuus ja läpinäkyvyys. Projekteissa, joissa konsulttitaho esittäytyi tasavertaisena toimijana muiden toimittajien kanssa, yhteistyö koettiin mielekkäimmäksi ja lopputuloksiltaan asiakasta ja käyttäjää parhaiten palvelevaksi.

Tutkimukseni perusteella esitän, että konsulttimallin projektissa täytyy kiinnittää erityistä huomiota yhteistyön ja kommunikaation sujuvuuteen eri osapuolien välillä sekä taata UX-suunnittelijoille suora yhteys loppukäyttäjiin. Näin maksimoidaan projektissa työskentelevien työn mielekkyys ja vaikutusmahdollisuudet projektissa ja saadaan paras hyöty käyttäjille.

Avainsanat ja -sanonnat: käyttäjäkeskeisyys, käyttökokemus, käyttökokemussuunnittelu, monitoimittajaprojekti, konsulttimalli, holhoojamalli, guardian vendor

Sisällys

1.	Johdanto.....	1
2.	Monitoimittajaympäristö ICT-projekteissa	3
2.1.	Monitoimittajaprojekti	3
2.2.	Konsulttimalli	5
2.3.	Allianssimalli	6
3.	Käyttäjäkeskeinen suunnittelu.....	8
3.1.	Käyttäjäkeskeisen suunnittelun periaatteet	9
3.2.	Käyttäjäkeskeisen suunnittelun vaiheet ja menetelmät.....	10
3.2.1.	Havainnointi	11
3.2.2.	Ideointi.....	12
3.2.3.	Prototyyppien rakennus.....	12
3.2.4.	Testaus.....	12
4.	Scrum.....	13
4.1.	Scrumin roolit	13
4.2.	Scrumin tapahtumat	14
4.3.	Yhteenveto	14
5.	Käyttäjäkeskeinen suunnittelu konsulttimallin projektissa	15
5.1.	Taustat ja motivaatio.....	15
5.2.	Haastattelu.....	15
5.3.	Haastateltavat	16
5.4.	Projektit	17
5.5.	Tutkimuksen toteutus.....	21
5.5.1.	Kyselylomake.....	21
5.5.2.	Haastattelut.....	21
5.6.	Analyysi	22
6.	Tulokset	23
6.1.	Vaikutukset UX-suunnittelijan keinoihin	23
6.2.	Projekteissa käytetyt keinot	25
6.3.	Vaikutukset kokemuksiin projektista.....	27
6.3.1.	Negatiiviset kokemukset	28
6.3.2.	Positiiviset kokemukset.....	30
6.4.	Esiin tulleet hyödyt ja haitat	31
6.4.1.	Käyttäjän näkökulmasta	31
6.4.2.	Asiakkaan kannalta	33
6.5.	Haastateltavien ehdotukset toimintamallin parantamiseksi	35
6.6.	Yhteenveto tuloksista.....	36
7.	Johtopäätökset ja keskustelua.....	39
7.1.	Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	40

Viiteluettelo	41
Liite 1a: Haastattelukysymykset UX-suunnittelijoille	
Liite 1b: Haastattelukysymykset projektipäälliköille	
Liite 2: Kyselylomake	
Liite 3: Yhteenveto kyselyvastauksista	

1. Johdanto

Tutkimukseni käsittelee käyttökokemussuunnittelua konsulttimallin projekteissa. Konsulttimalli on yksi monitoimittajaprojektin alamalli, jossa yksi toimittajista on hierarkkisesti ylemmässä asemassa muihin toimittajiin nähden ja valvoo näiden toimintaa. Aiemmissa tutkimuksissa on tutkittu monitoimittajaprojektien hyötyjä asiakkaan kannalta sekä taloudellisista aspekteista että yhteistyön osalta. Sen sijaan aiempia tutkimuksia, joissa asiaa olisi käsitelty käyttökokemussuunnittelun kannalta tai erityisesti konsulttimallin projekteissa, en löytänyt.

Tutkimuskysymykseni ”Miten konsulttimalli vaikuttaa UX-suunnittelijan keinoihin ja kokemukseen palvelun suunnittelusta?” käsittelee konsulttimallin vaikutuksia UX-suunnittelun keinoihin ja suunnittelijoiden kokemukseen käytettävyyssuunnittelusta sekä projektista ylipäänsä. Lisäksi selvitän konsulttimallin hyötyjä ja haittoja käyttäjän näkökulman saamiseksi. Koin aiheen mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi, koska haastateltavien työyhteisössä oli huomattu, että konsulttimallin projekteissa työskentelevät henkilöt kohtaavat samankaltaisia hankaluuksia työssään projektista riippumatta.

Tutkimuskysymykseni selvittämiseksi haastattelin kuutta konsulttimallin projekteissa toimittajan puolella toimivaa tai toiminutta henkilöä yhdessä yrityksessä. Ennen haastatteluja lähetin haastateltaville kyselylomakkeen, jonka vastauksia käytin haastatteluni tukena.

Luvussa 2 kuvaan monitoimittajaympäristöä IT-projekteissa. Monitoimittajaprojektsissa asiakas hankkii tuotettavan palvelun useammalta kuin yhdeltä toimittajalta. Näiden toimittajien täytyy työskennellä yhteistyössä varmistaakseen paras mahdollinen laatu asiakkaalle. Luvussa kuvaan monitoimittajamallin tunnistettuja etuja ja riskejä. Tämän lisäksi pureudun kahteen monitoimittajaprojektin erityismuotoon, konsulttimalliin ja allianssimalliin. Konsulttimalli on malli, joka yhdistää haastatteluissani esiintyviä projekteja. Konsulttimallissa yksi toimittajista on hierarkkisesti ylemmässä asemassa muihin toimittajiin nähden ja valvoo näiden toimintaa. Allianssimallissa puolestaan sekä asiakas että kaikki toimittajat työskentelevät yhdessä, tasa-arvoisina kumppaneina ja jakavat projektin riskit ja onnistumiset.

Luvussa 3 käsitellään käyttäjäkeskeistä suunnittelua. Käyttäjäkeskeinen suunnittelu on viitekehys tai filosofia, jossa käyttäjä ja hänen todelliset tarpeensa ovat suunnittelu-prosessin keskiössä. Avaan luvussa käyttäjäkeskeisen suunnittelun periaatteita ja kuvaan lyhyesti käyttäjäkeskeisen suunnittelun vaiheita ja menetelmiä.

Luvussa 4 kuvaan Scrum-mallin projektien hallinnassa. Scrum on eräs ketterän kehityksen malli tai viitekehys, joka määrittelee kehitystyön hallintaan liittyvät roolit ja toistuvat tapahtumat. Scrum-mallia sovellettiin jokaisessa tutkimuksessani esiintyvässä projektissa.

Luvussa 5 kerron käyttämästäni tutkimusmenetelmästä ja kuvaan tutkimusprosessin etenemisen. Tutkimukseni käsitti kyselylomakkeen, haastattelun esitestauksen, varsinaiset haastattelut ja haastattelumateriaalin analyysin. Esittelen lyhyesti haastatteluun liittyvät projektit ja haastateltavien sijoittumisen ja roolit näissä projekteissa.

Luvussa 6 kuvaan tutkimukseni keskeiset tulokset. Keskityn tuloksissani neljään eri osa-alueeseen: ”Vaikutukset UX-suunnittelijan keinoihin”, ”Vaikutukset kokemuksiin projektista”, ”Esiin tulleet hyödyt ja haitat” sekä ”Haastateltavien ehdotukset toimintamallin parantamiseksi”. Tutkimukseni perusteella avoimuus, läpinäkyvyys ja toimiva yhteistyö ovat avainasemassa sekä käyttäjien saaman hyödyn että UX-suunnittelijoiden työn mielekkyyden kannalta.

Luvussa 7 esitän tutkimuksestani seuraavat johtopäätökset ja vastaan tutkimuskysymykseeni. Lisäksi käsittelen tutkimukseni rajoituksia ja mahdollisia jatkokehitysajatuksia.

2. Monitoimittajaympäristö ICT-projekteissa

Tässä luvussa perehdytään monitoimittajaympäristöön ICT-projekteissa. Kuvaan tarkemmin monitoimittajaprojektia ja sen tunnistettuja hyötyjä ja haittoja. Lisäksi kuvaan kahta monitoimittajaprojektin alatyyppejä: konsulttimalli (holhoojatoimittaja-malli) ja alianssimalli.

Kuvaan aiempia tutkimuksia monitoimittajamallin hyödyistä ja haitoista asiakkaan kannalta. Sen sijaan en löytänyt aiempaa tutkimusta, joka liittyisi suoraan konsulttimallin hyötyihin tai haittoihin loppukäyttäjän ja käyttökokemussuunnittelun kannalta.

2.1. Monitoimittajaprojekti

Perinteisesti ICT-projektit on toteutettu alusta loppuun yhden ja saman ICT-toimittajan toimesta. Nykyään kuitenkin monitoimittajaprojektit ovat kasvava suuntaus ICT-projektien toteuttamisessa (Bapna et al. 2010, Nezhad et al. 2012).

Monitoimittajaprojektissa asiakas tilaa ICT-palveluiden toimittamisen useammalta toimittajalta, joiden täytyy työskennellä yhteistyössä toimittaakseen sovittuja palveluita tai tuotteita asiakasorganisaatiolle (Nezhad et al. 2012). Monitoimittajaprojektille tyyppillistä on, että eri toimittajien tehtävien välillä on riippuvuuksia. Tällöin toisten toimittajien panostus vaikuttaa yksittäisen toimittajan tehtävien lopputulokseen (Bapna et al. 2010). Näin ollen monitoimittajaprojekti vaatii toimittajilta paitsi yksilöllistä panostusta, myös merkittävää panostusta yhteistyöhön, jotta asiakkaalle luodaan saumaton ja integroitu palvelu (Bapna et al. 2010).

Syitä monitoimittajaprojektien suosiolle on monia. Useat yritykset pyrkivät monitoimittajaprojekteilla vähentämään ICT-projektien kuluja ja lisäämään niiden tehokkuutta (Kaiser, Buxmann 2012). Konsulttimallin projektissa toimittajan puolella toimivien mielestä näin ei kuitenkaan näyttäisi tapahtuvan, kuten luvussa 6.3.2 kerron, vaan malli koetaan tehottomaksi ja asiakkaan kustannuksia lisääväksi.

Monitoimittajamallin koetaan myös pienentävän riskiä siinä tapauksessa, jos syystä tai toisesta päädytään vaihtamaan toimittajaa kesken projektin tai ylläpitovaiheeseen siirtäessä (Bapna et al. 2010). Jos projektissa on ollut mukana useampi toimittaja, kaikki kerääntynyt substanssitetämys ei katoa yhden toimittajan vaihdon myötä.

Monitoimittajaprojektin katsotaan mahdollistavan paitsi kustannusten leikkaamisen, myös lisäävän valmiuksia kehittämiseen ja laajentumiseen, sekä kasvattavan yrityksen kannattavuutta ja kilpailuetua (Cohen & Young 2006). Monitoimittajamallin katsotaan myös vähentävän ulkoistuksen epäonnistumisen riskiä ja takaavan parhaan ketteryyden projektille (Cohen & Young 2006).

Näiden lisäksi monitoimittajamallissa asiakas voi hankkia asiantuntemusta ja kykyjä, joita hänellä itsellään ei ole. Asiakas voi myös pienentää palvelun hankinnan kustannuksia toimittajien keskinäisen kilpailun vuoksi (Bapna et al. 2010). Luvussa 6.3.2. totean, että myös haastatteluideni perusteella ulkopuolisen ja projektinhallinnallisen asiantuntemuksen hankinta nähdään tärkeimmäksi syyksi konsulttimallin käytölle.

Monitoimittajaprojektiin liittyy myös paljon erilaisia haasteita. Suuri osa haasteista liittyy yhteistyöhön, kommunikointiin ja näiden johtamiseen. Nezhad et al. 2012 pitävät suurimpana haasteena sitä, miten helpottaa yhteistyötä palveluntarjoajien ja asiakkaan välillä asiakkaan vaatimusten tunnistamisessa ja ratkaisun suunnittelussa. Haasteita yhteistyössä on sekä ratkaisun kehityksen aikana että ylläpitovaiheessa. Toimittajien kesken tapahtuvalle yhteistyölle ja kommunikoinnille täytyy luoda keinot eri henkilöryhmien (arkkitehdit, suunnittelijat, toteuttajat) osalta, koska jokaisella näistä ryhmistä on erilaiset tarpeet (Nezhad et al. 2012). Eri yritysten kyvykkyys kommunikointiin ja avoimeen tietojenvaihtoon vaihtelee riippuen yrityksen toimintakulttuurista, muodollisuuksien asteesta ja teknologisista valmiuksista (Galbraith 2014). Kyky löytää toimivat kommunikointi- ja koordinoitavat eri toimittajien välille on kriittinen monitoimittajaprojektin onnistumiselle (Bapna et al. 2010). Kommunikaatio koettiin yhdeksi haasteeksi myös tutkimissani projekteissa, kuten luvussa 6.1.2 tulen osoittamaan.

Yhtenä suurena haasteena on kuinka motivoidaan toimittajat, ei pelkästään panostamaan omaan ensisijaiseen tehtäväänsä, vaan toimimaan yhteistyössä ja avustamaan muita toimittajia, jotta asiakas saa parhaan mahdollisen palvelun (Bapna et al. 2010). Yhteistyö oli isoimpia kipupisteitä myös tutkimukseni projekteissa, kuten luvussa 6.2.1 esitän. Tähän panostamalla kuitenkin saadaan onnistumisen kokemuksia, joita luvussa 6.2.2. esitelen.

Bapna et al. (2010) ovat todenneet yhdeksi merkittävimmistä haasteista monitoimittajaprojektin osalta toimittajien rajallisen ymmärryksen *yhteisestä tavoitteesta*, ja tästä aiheutuvan puutteen keskinäisten riippuvuussuhteiden ymmärtämisessä. Tämä oli haasteena myös tutkimissani projekteissa. Palaan tähän luvussa 6.2.1, jossa kerron kuinka yhteisen tavoitteen ja kokonaiskuvan puute vaikutti konsulttimallin projekteissa työskentelevien kokemuksiin projektista.

Monitoimittajaprojektin nähdään myös heikentävän näkyvyyttä asiakkaan näkökulmasta. Koska toimittajien tehtävät ovat toisistaan riippuvaisia ja niiden lopputulokseen saattaa vaikuttaa usean toimittajan työpanos, niiden laatua on hankala havaita ja varmistaa toimittajakohteisesti. (Bapna et al. 2010). Heikosta näkyvyydestä johtuen usein koetaan, että monitoimittajaprojektissa on mahdollista, että joku osapuoli ”vapaaratsastaa” (free riding). Vapaaratsastuksesta johtuen kokonaistulos usein on heikompi kuin se voisi

olla (Goldfayn 2006). Tämä on yksi perustelu konsulttimallin käytölle, jolloin yksi toimittajista on hierarkkisesti ylemmässä asemassa muihin toimittajiin nähden ja valvoo asiakkaan etua. Tutkimukseni projekteissa vapaaratsastusta ei koettu ongelmaksi, ja tästä syystä valvonnan tarpeellisuus kyseenalaistettiin, kuten luvussa 6.3.2 kerron.

2.2. Konsulttimalli

Monitoimittajaprojektissa jokainen toimittaja vastaa vähintään yhdestä oman erikoisalansa palvelusta tai sen osasta. Projektissa nämä toimittajat joutuvat tekemään tiivistä yhteistyötä palveluiden suunnittelussa, toteuttamisessa ja niiden toimittamisessa asiakkaalle. Tämän yhteistyön ohjaamisesta vastaa useimmiten asiakas. Joissakin tapauksissa yhteistyön ohjaaminen kuitenkin ulkoistetaan palveluntarjoalle, joka toimii niin sanottuna palveluintegraattorina. (Nezhad et al. 2012).

Yleisimpänä syynä kolmannen osapuolen käyttöön toimittajien hallinnassa (Supplier Relationship Management, SRM) on lisätä ammattitaitoa prosessiin tai toteuttaa kustannussäästöjä yrityksissä. Tämä koskee sekä toimittajien valintaprosessia että toimittajien valvontaa monitoimittajaprojekteissa. Etuna tällaisessa mallissa yritysten kannalta koetaan erityisesti mahdollisuus keskittää yrityksen omat voimavarat liiketoiminnan ydinosaamiseen (Kaiser, Buxmann 2012). Myös tutkimukseni mukaan tämä nähtiin syynä konsulttimallin käyttöön, kuten luvussa 6.3.2 osoitan.

Tällaisessa mallissa yksi toimittajista on hierarkkisesti ylemmässä asemassa muihin toimittajiin nähden. Bapna et al. 2010 käyttävät tästä mallista nimitystä ”holhooja”-malli (Guardian Vendor Model), koska yksi toimittajista on holhoavassa asemassa varmistamassa asiakkaan etua monitoimittajaprojektissa. Heidän mukaansa holhooja-malli on saanut suosiota erityisesti monitoimittajaprojektiin liittyvien koordinointihaasteiden vuoksi. Asiakas siirtää vastuun toimittajien välisen yhteistyön koordinoinnista holhoojatoimittajalle.

Kuitenkin tässäkin mallissa on omat haasteensa. Yhtenä niistä Bapna et al. (2010) toteavat luottamuksen heikentymisen: muut toimittajat saattavat epäillä, että holhoojatoimittaja vääristelee tietoja asiakkaan suuntaan. Tällaisessa mallissa asiakkaan tulee erityisesti panostaa holhoojatoimittajan valintaan ja varmistaa tämän kyvykkyys yhteistyöhön ja koordinointiin. Tutkimuksessani luvussa 6.2.1 osoitan, että tällä on suuri merkitys toimittajan henkilöiden kokemuksiin projektista.

Nezhad et al. (2010) painottavat, että monitoimittaja- ja konsulttimallin projekteissa parhaat käytännöt ja toimintamallit muodostetaan avoimesti eri osapuolten välillä kes-

kustellen, eikä sanella asiakkaan tai holhoojatoimittajan taholta valmiina. Vaikutusmahdollisuudet projektin sisältöön ja toimintatapoihin tulivat esille myös tutkimuksessani, kuten luvussa 6.2.1 kuvaan.

Käytän jatkossa tekstissäni ja tutkimuksessani termiä *konsulttimalli*, ja joissakin yhteyksissä (mm. kyselylomake) *konsulttikerros*, kuvaamaan tätä erityistä monitoimittaja-projektin mallia, jossa asiakas ostaa konsultointia, ulkoistettua projektinhallintaa ja/tai suunnittelua eri toimittajalta kuin varsinaisen projektitoteutuksen.

2.3. Allianssimalli

Allianssimalli on Australiassa ja Uudessa-Seelannissa suosittu projektien toteutusmuoto. Allianssimallissa tilaaja (asiakas) ja yksi tai useampi toimittaja muodostavat yhteisen projektiorganisaation, jolla on yhteinen tavoite (Ross 2003). Puhtaassa allianssissa osapuolet vastaavat yhdessä hankkeen toteuttamisesta ja jakavat kaikki projektiin liittyvät riskit ja voitot riippuen siitä, miten hankkeen tulokset suhteutuvat yhdessä sovittuihin tavoitteisiin.

Allianssimallia on Suomessa käytetty pääsääntöisesti infrahankkeiden rakennusmuotona, mutta syyskuussa 2017 Liikennevirasto on tehnyt ensimmäisen ICT-allianssihankinnan (Liikennevirasto 2017). Näin ollen malli on laajentumassa myös ICT-hankkeisiin.

Takamaa (2013) on tiivistänyt allianssimallin keskeiset piirteet ja periaatteet seuraavasti:

- Yhteinen sopimus: relationaalinen sopimusrakenne, jossa ei ole kahdenvälisiä sopimussuhteita
- Yhteinen organisaatio: ”parasta hankkeelle”-periaatteella valittu organisaatio, jolla on yhteinen päätöksenteko
- Riskien jakaminen: perinteinen lähestymistapa riskinjakoon verrattuna allianssin tapaan.
- Luottamus: avoimella kustannustiedolla sekä informaation avoimuudella kasvatetaan luottamusta osapuolten välillä
- Sitoutuminen: tavoitteiden asettaminen ja niihin sitoutuminen, sekä osapuolten intressien yhtenäistäminen ovat tärkeässä roolissa
- Yhteistyö: tiimin toimintaan vaikuttavat tekijät, kuten osaamisen kehittyminen ja innovaatiot
- Lean-periaatteet ja arvoa rahalle -periaate: pyrkimys keskittyä oleelliseen ja poistaa turhaa työtä

Allianssin periaatteet muodostavat perustan, johon kaikki päätöksenteko projektissa nojaa. Rossin (2003) mukaan luottamus yhteistyökumppanien pätevyyteen on perusedellytys allianssille. Luottamus onkin tietyllä tavalla sisäankirjoitettuna kaikkiin allianssin avoimuutta ja yhteistyötä painottaviin periaatteisiin. Toimimalla allianssin periaatteiden mukaan luottamus projektiryhmässä pitäisi kasvaa projektin edetessä.

Avoimuutta, yhteistyötä ja luottamusta painottava allianssimalli saattaa olla yksi ratkaisu tutkimuksessani esiin tulleisiin ehdotuksiin konsulttimallin parantamiseksi (luku 6.4). Mallia kuitenkin vasta laajennetaan ICT-alalle, joten sen soveltuvuudesta sovelluskehitysprojekteihin ei ole vielä riittävästi kokemuksia.

3. Käyttäjäkeskeinen suunnittelu

Tässä luvussa perehdytään lyhyesti käyttäjäkeskeisen suunnittelun käsitteeseen, vaiheisiin ja menetelmiin.

Käyttäjäkeskeistä suunnittelua voidaan pitää viitekehyksenä, filosofiana tai joukkona työkaluja ja prosesseja, jotka ottavat ihmiset huomioon suunnitteluprosessissa (Williams 2009). Käyttäjäkeskeinen suunnittelu (*User-Centered Design, UCD*) ja ihmiskeskeinen suunnittelu (*Human-centered Design, HCD*) ovat kattotermejä, joilla näitä työkaluja ja prosesseja kuvataan. Alan ensimmäisenä uranuurtajana pidetään Normania, joka määrittää käyttäjäkeskeisen suunnittelun filosofiaksi, jonka perustana ovat käyttäjien tarpeet ja kiinnostuksen kohteet, ja jonka tarkoituksena on tehdä tuotteista helppokäyttöisiä ja ymmärrettäviä (Norman 1988).

ISO 9241-210 –standardin mukaan käyttäjäkeskeinen suunnittelu on tietojärjestelmien suunnittelumenetelmä, jolla pyritään varmistamaan hyvä käytettävyys tietojärjestelmissä. Käytettävyyden laatu pyritään varmistamaan keskittymällä käyttäjiin, heidän tarpeisiinsa ja vaatimuksiinsa. (*ISO 9241-210, 2010. Ihmisen ja järjestelmän vuorovaikutuksen ergonomia. Osa 210, Vuorovaikutteisten järjestelmien käyttäjäkeskeinen suunnittelu.* 2010)

Norman (1988) toteaa, että käyttäjäkeskeinen suunnittelu on prosessi, joka varmistaa, että tuotteet tai palvelut vastaavat niiden ihmisten tarpeita ja kykyjä, joille ne on suunniteltu. Hän korostaa suunnittelun merkitystä jokapäiväisten tuotteiden osalta ja nostaa esille huonon suunnittelun aiheuttamia virheitä ja näiden seurauksia.

Käyttäjäkeskeisen suunnittelun katsotaan hyödyttävän käyttäjiä ja yrityksiä taloudellisesti. Käyttäjäkeskeinen suunnittelu parantaa järjestelmän käyttökokemusta ja tämä vähentää mm. koulutus- ja tukikustannuksia, koska järjestelmät ovat ymmärrettäviä ja helppokäyttöisiä. Tämä lisää käyttäjien tuottavuutta ja organisaation tehokkuutta (ISO 9241-210, 2010).

Käyttäjien tarpeet ja motiivit ovat oleellinen tekijä sovelluksia ja verkkopalveluita suunniteltaessa ja toteutettaessa. Loppukäyttäjän huomioiminen suunnittelun ja toteutuksen aikana minimoi riskin, että palvelu ei vastaa käyttäjien tarpeita ja jää kokonaan käyttämättä. (Garrett 2002). Tämän valossa on helppo ymmärtää luvussa 6.1 kuvaamiani UX-suunnittelijoiden negatiivisia tuntemuksia, kun heidän yhteyttään loppukäyttäjiin yhteisissä projekteissa rajoitettiin.

Tunnettuja käyttäjäkeskeisiä suunnittelumenetelmiä ovat mm. Hugh Beyerin ja Karen Holtzblattin (1998) kehittämä Contextual Design, Skandinaviasta lähtöisin oleva Participatory Design (PD) ja Pohjois-Amerikassa suosittu Joint Application Design (JAD).

Yhteistä kaikille käyttäjäkeskeisen suunnittelun työkaluille ja prosesseille on, että käyttäjä ja käyttäjän todelliset tarpeet ovat suunnittelun keskiössä. Käyttäjäkeskeisen suunnittelun keskeisenä asiana on selvittää ratkaistava ongelma ja siihen potentiaalinen ratkaisu. Käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa pyritään toteuttamaan tuote tai palvelu, joka vastaa ihmisen tarpeisiin ja kapasiteettiin.

3.1. Käyttäjäkeskeisen suunnittelun periaatteet

Käyttäjäkeskeisen suunnittelun periaatteita kuvataan muun muassa ISO 9241-210 standardissa. Kyseisen standardin mukaan käyttäjäkeskeisen suunnittelun periaatteisiin kuuluu mm. käyttäjien ja käyttöympäristöjen ymmärtäminen, käyttäjien osallistaminen koko prosessin ajan ja vuorovaikutukseen panostaminen sekä käyttäjäkeskeinen arviointi eli ratkaisujen validointi käyttäjäpalautteen avulla. Gulliksen et al. (2003) ovat laajentaneet standardien kuvaamia periaatteita, jotta ne vastaisivat paremmin käytännön tarpeisiin:

- **Käyttäjä on suunnittelun keskiössä.** Käyttäjän tarpeet ja tavoitteet sekä käyttöympäristö ohjaavat järjestelmän suunnittelua ja koko projektitiimin pitäisi olla näistä selvillä.
- **Käyttäjien aktiivinen osallistuminen.** Kohderyhmää hyvin edustavia käyttäjiä tulisi olla mukana koko projektin ja järjestelmän elinkaaren ajan.
- **Evolutionäärinen kehittämismalli.** Kehittäminen on sekä iteratiivista että inkrementaalista.
- **Yksinkertainen esittämistapa.** Suunnittelussa käytetään esittämistapaa ja termejä, jotka käyttäjät ja muut sidosryhmät pystyvät helposti ymmärtämään.
- **Varhainen ja jatkuva prototyyppien rakentaminen.** Prototyyppien avulla visualisoidaan ideoita ja suunnitteluratkaisuja, jotta niistä saadaan palautetta käyttäjiltä.
- **Arvioinnit käyttökontekstissa käyttäjän kanssa.** Arviointia ohjaavat asetetut käytettävyystavoitteet ja suunnittelukriteerit.
- **Suunnitteluaktiviteetit ovat selkeitä ja tietoisia**
- **Ammattimainen asenne.** Kehittämistiimi tulisi olla tehokas ja monialainen, jotta saadaan laajasti erilaisia näkemyksiä.
- **Käytettävyyssuunnittelijat mukaan** alusta asti. He pysyvät mukana koko kehitysprosessin ajan.
- **Kokonaisvaltainen suunnittelu.** Kaikki tilanteeseen ja järjestelmän tulevaan käyttöön vaikuttavat asiat pitäisi huomioida kehityksen aikana.
- **Prosessien räätälöinti.** Käyttäjäkeskeistä suunnittelua sovelletaan kussakin organisaatiossa tilanteeseen sopivaksi.

- **Käyttäjälähtöinen asenne.** Kaikkien hankkeessa mukana olevien henkilöiden sekä toimittaja- että asiakasorganisaatiossa on oltava tietoisia ja sitoutuneita käytettävyyden merkitykseen ja käyttäjien osallistamiseen.

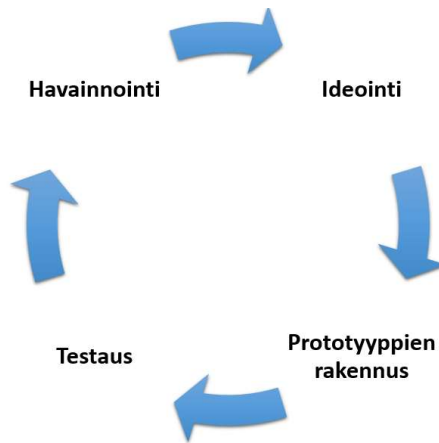
Luvuissa 6.1 ja 6.2 kuvaan osaa näistä periaatteista ja niiden toteutumista tutkimieni projektien osalta.

3.2. Käyttäjäkeskeisen suunnittelun vaiheet ja menetelmät

Käyttäjäkeskeisen suunnittelun vaiheet tai aktiviteetit toistuvat pienellä variaatiolla lähes kaikissa käyttäjäkeskeisen suunnittelun malleissa. ISO 9241-210 (2010) standardin mukaan käyttäjäkeskeinen suunnitteluprosessi koostuu neljästä aktiviteetista, jotka vaaditaan, jotta suunnitteluprosessia voi sanoa käyttäjäkeskeiseksi. Nämä aktiviteetit ovat:

1. Käyttötilanteen ymmärtäminen ja määrittely
2. Käyttäjävaatimusten määrittely
3. Suunnitteluratkaisujen tuottaminen
4. Suunnitteluratkaisujen arviointi

Norman (2013) nimeää käyttäjäkeskeisen suunnittelun vaiheet seuraavasti: tarkkailu, ideointi, prototyyppien rakennus ja testaus. Käyttäjäkeskeisen suunnittelun vaiheita ei toteuteta vesiputousmallisesti peräkkäin, vaan oleellista on iteroida vaiheet monta kertaa nopealla syklillä (Kuva 1). Nopealla iteroinnilla saadaan välittömästi palautetta, onko ongelma ymmärretty oikein ja vastaavatko suunnitelmat käyttäjien tarpeisiin. Jokaisen iteraatiokierroksen jälkeen ollaan lähempänä haluttua ratkaisua (Norman 2013). Tässä luvussa kuvaan käyttäjäkeskeisen suunnittelun vaiheet pääsääntöisesti noudattaen Normanin mallia.



Kuva 1 Käyttäjäkeskeisen suunnittelun iteratiivinen sykli (Norman 2013)

3.2.1. Havainnointi

Käyttäjäkeskeisen suunnittelun tavoitteena on ymmärtää käyttäjän todelliset tarpeet ja vastata niihin. Useimmiten ihmiset eivät osaa kertoa taustalla olevaa tarvetta tai ongelmaa, vaan sen selvittämiseen tarvitaan muita keinoja (Norman 2013). Ymmärrys käyttäjän tarpeista saadaan esimerkiksi havainnoinnin kautta tai osallistamalla käyttäjät suunnitteluun.

Havainnoinnissa suunnittelija voi olla joko passiivinen tarkkailija tai osallistua eri asteisilla tavoilla käyttäjän arkeen. Havainnointi tapahtuu mieluiten todellisessa käyttökontekstissa. Käyttöympäristössä tapahtuvassa tarkkailussa (Contextual Inquiry) suunnittelija tarkkailee käyttäjää ja kyselee käyttäjältä tarkentavia kysymyksiä tämän toiminnasta. Tarkoituksena on havainnoimalla saada selville käyttäjien yleisimmät toimintamallit. Lisäksi kiinnostuksen kohteena ovat mahdolliset tiedostamattomat toimintamallit, joista käyttäjä ei osaa haastatteluissa kertoa (Beyer, Holtzblatt 1998). Tutkijan täytyy osata luoda tilanteesta mahdollisimman rento, jotta käyttäjä toimii kuten normaalisti arjessa toimisi.

Muita keinoja käyttäjätarpeiden selvittämiseksi ovat mm. kyselyt, haastattelut, etnografiset menetelmät ja käyttäjän osallistaminen suunnitteluun (Tuulaniemi 2011). Käyttäjien osallistaminen suunnitteluun tapahtuu usein työpajojen avulla ja näissä apuna käytetään esimerkiksi erilaisia designpelejä (Garrett 2002).

Tutkimissani projekteissa käyttäjien havainnointi ja osallistaminen ei aina onnistunut toivotulla tavalla, kuten luvussa 6.1.1 kerron.

3.2.2. Ideointi

Kun käyttäjän tarpeet on selvitetty, suunnittelutiimin tehtävänä on luoda mahdollisia ratkaisuja. Ideointivaiheessa luovuus on tärkeä tekijä ja usein ideoinnissa käytetään aivoriihitekniikoita (Brainstorming). Tärkeää ideoinnin alkuvaiheessa on luoda mahdollisimman paljon ideoita, jopa hulluja sellaisia, ja välttää kritiikkiä (Norman 2013). Hyvän visiointisession jälkeen jokainen osallistuja kokee, että heidän ideansa on kuultu (Holtzblatt, Wendell et al. 2005).

Ideoinnin tavoitteena on luoda yhteinen visio. Yhteinen visio ei ole kompromissi, vaan siihen valitaan kehitellyistä ideoista ne, joiden koetaan toimivan. Näihin yhdistetään parhaat piirteet muista ideoista ja ratkaistaan niissä olevat mahdolliset esteet. (Beyer, Holtzblatt 1998). Myös ideointivaiheessa mahdollisia ratkaisuja on hyvä validoida käyttäjäpalautteen avulla.

3.2.3. Prototyypin rakennus

Prototyypin rakennusvaiheessa toteutetaan nopeasti kevyt prototyyppi mahdollisesta visioinnista kehitetystä ratkaisusta. Normanin (2013) mukaan paras keino selvittää, toimiiko idea, on testata se. Prototyyppi voi olla paperiproto, yksinkertaistettuja kuvia helppoilla työkaluilla tai rautalankamalli. Prototyyppiä käytetään keräämään palautetta suunnitteluratkaisujen toimivuudesta todellisilta käyttäjiltä.

3.2.4. Testaus

Prototyypin testaukseen valitaan pieni ryhmä todellisia käyttäjiä. Heitä pyydetään käyttämään prototyyppiä kuten he käyttäisivät tuotetta todellisessa käytössä. Suunnittelijat tarkkailevat käyttöä ja pyytävät käyttäjiltä palautetta. Jokaisen iteraation jälkeen prototyypit ovat lähempänä todellista lopputuotetta. (Norman 2013)

4. Scrum

Tässä luvussa kuvaan lyhyesti Scrum-mallin, jota jokaisessa haastatteluihini liittyvässä projektissa noudatettiin ainakin jollakin tasolla. Haastatteluista irrotetuissa suorissa lainauksissa esiintyy Scrum-malliin liittyviä termejä.

Scrum on ICT-alalla yleisesti käytetty ketterä malli tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Scrum ei ole standardoitu prosessi eikä tekniikka, vaan viitekehys, jonka avulla voi organisoida ja hallita työtä (Rubin 2013). Scrumin sisällä voi käyttää erilaisia prosesseja ja tekniikoita.

Scrum koostuu Scrum-tiimeistä rooleineen, tietyistä toistuvista tapahtumista sekä tuotoksista ja säännöistä, joista jokainen on oleellinen osa Scrumin onnistumista (Schwaber, Sutherland 2011).

4.1. Scrumin roolit

Scrum-tiimissä on kolme erilaista roolia. Nämä roolit ovat tuoteomistaja (Product Owner, PO), ScrumMaster ja kehitystiimi.

Tuoteomistaja eli Product Owner vastaa tuotteesta ja kehitystiimin arvon tuottamisesta. Käytännössä tuoteomistaja vastaa kehitysjonon (Backlog eli kehityksen alla olevien toiminnallisuuksien listaus) sisällöstä, ymmärrettävyydestä ja priorisoinnista siten, että kehitystiimille on koko ajan selvää, mitä seuraavaksi tehdään (Schwaber, Sutherland 2011). Tuoteomistajan on tarkoitus olla ainoa henkilö, joka voi antaa tehtäviä kehitystiimille. Tutkimuksessani mukana olevissa projekteissa tuoteomistajan rooli oli useimmiten konsulttiyrityksen henkilöillä, jolloin usein toimittajan kehitystiimissä UX-suunnittelija toimi eräänä tapaa kehitystiimin sisäisenä tuoteomistajana. Tämä koettiin tarpeelliseksi, koska konsulttiyrityksen tuoteomistaja vastasi kehityksen alla olevista toiminnallisuuksista ylemmällä tasolla, eikä näin ollen osannut ottaa kantaa päivittäisen työn priorisointiin.

Scrumissa kehitystiimi koostuu monialaisesti osaajista, jotka vastaavat tuotteen suunnittelusta, kehittämisestä ja testaamisesta (Rubin 2013). Kehitystiimi on itseohjautuva ja päättää, kuka tekee mitäkin. Kehitystiimin optimaalinen koko on 3-9 henkilöä (Schwaber, Sutherland 2011). Osassa tutkimuksessani esiintyvistä projekteista mukana oli useampia toimittajia. Näillä toimittajilla jokaisella oli oma kehitystiimensä.

ScrumMaster on Scrum-tiimin fasilitaattori, joka auttaa tiimiä ymmärtämään ja noudattamaan Scrumin sääntöjä. ScrumMasterin tehtäviin kuuluu poistaa esteitä kehitystiimin tieltä ja auttaa Scrum-tiimiä kehittämään toimintatapojaan (Rubin 2013). Tutkimissani projektissa toimittajan projektipäällikkö toimi usein ScrumMaster -tyylisessä roolissa, vaikka varsinaista ScrumMasteria ei aina ollut projektiin nimetty.

4.2. Scrumin tapahtumat

Scrumissa käytetään ennalta sovittuja, toistuvia tapahtumia tuomaan säännöllisyyttä ja minimoimaan muiden palavereiden tarve (Schwaber, Sutherland 2011).

Scrum koostuu kehityssprinteistä. Sprintit ovat yleensä pituudeltaan 1-4 viikon pituisia, ja jokaisen sprintin tavoitteena on tuottaa julkaisukelpoinen tuoteversio.

Sprintin aluksi pidetään sprintin suunnittelupalaveri (sprint planning), jossa päätetään, mitkä työt kehitysjonosta otetaan sprintin kehitysjonoon.

Sprintin aikana päivittäin pidetään päiväpalaveri (daily), joka on lyhyt koko kehitystiimin yhteinen sessio. Dailyn aikana jokainen kehittäjä lyhyesti kertoo, mitä on saanut aikaan edellisen dailyn jälkeen, mitä aikoo tehdä seuraavaksi ja mahdolliset ilmaantuneet esteet. Jokaisen sprintin päätteeksi pidetään sprintin katselmointi (sprint review), jossa tarkastellaan kehitetty tuoteversio yhdessä sidosryhmien (stakeholders) kanssa. Jokaisen sprintin päätteeksi järjestetään myös sprintin retrospektiivi, jossa Scrum-tiimi tarkastelee toimintaansa ja saa tilaisuuden tehdä kehitystoimenpiteitä toimintansa parantamiseksi seuraavaa sprinttiä varten. (Schwaber, Sutherland 2011).

Jokaisessa tutkimassani projektissa noudatettiin näitä kuvaamiani Scrumin tapahtumia. Projekteissa kehitystyö tapahtui sprinteissä. Sprinttien pituus vaihteli 2 viikosta kuukauteen. Projekteissa järjestettiin päiväpalaverit, sprintin suunnittelupalaverit ja katselmoinnit. Tutkimuksessani mukana olevissa projekteissa pääsääntöisesti sprintin suunnittelupalaverit ja sprinttien katselmoinnit olivat palavereita, joihin osallistui henkilöitä asiakkaalta, konsulttiyrityksestä sekä toimittajalta. Päiväpalaverit taas olivat toimittajan kehitystiimin sisäisiä tilaisuuksia, joihin ei yleensä osallistunut henkilöitä asiakkaalta eikä konsulttiyrityksestä.

4.3. Yhteenveto

Luvuissa 2-4 olen kuvannut tutkimukseni taustaa: luku 2 keskittyi monitoimittajaympäristöihin IT-projekteissa ja näiden erityismuotoihin konsulttimalliin ja allianssimalliin. Luvussa 3 käsittelin käyttäjäkeskeisen suunnittelun periaatteita ja menetelmiä. Luvussa 4 kävin lyhyesti läpi projekteissa käytettyä Scrum-mallia. Tutkimani projektit toimivat monitoimittajaympäristössä ja niissä käytettiin scrumia.

Seuraavissa luvuissa kerron tutkimuksestani, jossa tutkin konsulttimallin vaikutuksia UX-suunnittelijan keinoihin ja kokemuksiin käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa. Lisäksi raportoin tutkimukseni tärkeimmät tulokset.

5. Käyttäjäkeskeinen suunnittelu konsulttimallin projektissa

Tässä luvussa kuvaan tutkimukseni taustoja ja motivaatiota. Lisäksi kuvaan käyttämäni tutkimusmenetelmät, tutkimuksen toteutuksen ja etenemisen sekä pääpiirteet materiaalin analyysivaiheesta.

5.1. Taustat ja motivaatio

Tutkimuksessani selvitin, mitä keinoja UX-suunnittelijalla on käyttäjän äänen saamiseksi konsulttimallilla toteutettavissa projekteissa. Koin aiheen ajankohtaiseksi ja kiinnostavaksi, koska eräässä työyhteisössä oli huomattu, että konsulttimallin projekteissa työskentelevät UX-suunnittelijat raportoivat samanlaisia haasteita työssään riippumatta missä projektissa työskentelevät.

Tästä johtuen halusin selvittää, miten konsulttikerros vaikuttaa UX-suunnittelun keinoihin ja kokemukseen käytettävyyssuunnittelusta sekä projektista. Lisäksi minua kiinnosti, miten UX-suunnittelija kokee työskentelyn tällaisessa projektissa. Halusin selvittää, onko tällä mallilla hyötyjä ja haittoja käyttäjän äänen saamiseksi, sekä miten mallia voisi parantaa.

Oletukseni on, että UX-suunnittelijat eivät konsulttimallilla toteutetuissa projekteissa pääse haluamallaan tasolla suoraan tekemisiin käyttäjän kanssa, ja tästä johtuen he joutuvat suunnittelemaan palveluita ilman suoraa käyttäjäkontaktia.

5.2. Haastattelu

Tutkimukseni tutkimuskysymys on ”Miten konsulttimalli vaikuttaa UX-suunnittelijan keinoihin ja kokemukseen palvelun suunnittelusta?”. Lisäksi halusin selvittää, miten UX-suunnittelija kokee työskentelyn tällaisessa projekteissa, sekä mitä hyötyjä tai haittoja mallilla nähdään olevan käyttäjille. Tutkimuskysymyksissäni pääpaino on UX-suunnittelijan kokemuksissa ja mielipiteissä, joten tutkimusmenetelmäksi soveltui parhaiten laadullinen tutkimus ja laadullisen tutkimuksen keinona erityisesti haastattelu. Haastatteluilla voi päästä todella syvälle ja saada tallennettua tietoa, jota ei muilla menetelmillä saisi. Haastattelu voi olla hyvin joustava. Tutkija voi jättää ennalta suunniteltuja kysymyksiä kysymättä ja muokata haastattelun kulkua sen mukaan mitä tietoja selviää (Lazar 2010).

Haastattelu oli puolistrukturoitu eli haastattelun avuksi tein tukikysymysten listan (Liitteet 1a ja 1b). Kysymyksiä ei välttämättä esitetty listan järjestyksessä, eikä juuri siinä muodossa missä ne esiintyvät listassa. Kaikkia kysymyksiä ei käyty läpi jokaisen haastateltavan kanssa, vaan etenin tilanteen mukaan. Kysymykset ovat avoimia (open-ended). Avoimet kysymykset ovat sellaisia, joihin haastateltava ei voi vastata kyllä tai ei. Ne pyrkivät herättelemään haastateltavaa kertomaan omin sanoin omasta kokemuksestaan

aiheeseen liittyen (Magnusson, Marecek 2015). Pyrin muodostamaan haastattelukysymykseni siten, että ne eivät olisi johdattelevia. Lisäksi pyrin haastattelijana olemaan puolittamatta tai vastustamatta haastateltavan näkemyksiä ja pitämään mahdollisimman neutraalin sävyn haastattelussa. UX-suunnittelijoille ja projektipäälliköille esitettävät kysymykset erosivat osaksi toisistaan johtuen toimenkuvien eroavaisuuksista.

Haastattelu kannattaa yleensä esitellä kollegoilla tai ystävillä. Lisäksi on suositeltavaa sen jälkeen vielä pilottitestata haastattelu varsinaisella kohderyhmään kuuluvalla henkilöllä. Vaikka haastateltava ei kuuluisi kohderyhmään, esitestauksessa voi saada hyvää palautetta omista haastattelijan taidoistaan, kuten esimerkiksi siitä, miten kysymykset esitettiin. Lisäksi esi- ja pilottitestauksessa saa testattua haastatteluoppaan: kattavatko kysymykset kaikki tarvittavat asiat, onko kysymyksiä liikaa/tarpeeksi, onko joku kysymyksistä erityisen vaikeaselkoinen ja kauanko haastatteluun suunnilleen tulee varata aikaa.

Pilottitestaus on toteutukseltaan täysin vastaava kuin varsinainen haastattelu. Haastattelun alussa esittäydytään ja esitellään tutkimus, haastateltava lukee ja allekirjoittaa suostumuslomakkeen, pyydetään lupa nauhoitukseen ja nauhoitetaan haastattelu. Pilottitestauksen haastattelussa käytetään virallisen haastattelun kysymyksiä, ja haastattelu päätetään kuten varsinaisenkin haastattelu. (Magnusson, Marecek 2015)

Esitetasin haastattelun opiskelijakollegallani, joka ei varsinaisesti kuulunut kohderyhmään eli hänellä ei ollut kokemusta konsulttimallin projektissa työskentelystä. Hänellä oli kuitenkin riittävä kokemus ICT-alan projekteista, jotta hän pystyi vastaamaan suurimpaan osaan kysymyksistä. Esitestauksen jälkeen sain hyvän käsityksen siitä, kauanko aikaa haastatteluun tulee varata. Lisäksi haastateltavan antaman palautteen perusteella muokkasin hieman joitakin kysymyksiä. En pilottitestannut haastattelua kohderyhmään kuuluvalla henkilöllä, koska koin, että tutkimukseni kannalta on hyödyllisempää ottaa kohderyhmään soveltuvat henkilöt mukaan varsinaiseen kohderyhmään.

5.3. Haastateltavat

Kaikki haastateltavat työskentelevät samassa digitaalisen liiketoiminnan asiantuntijayrityksessä. Yrityksen palveluksessa on yli 600 työntekijää. Yrityksen asiakkaina on sekä yrityksiä että julkishallintoa. Käytän tästä yrityksestä jatkossa nimitystä *toimittaja* ja joissakin kohdissa selkeyden vuoksi *toteuttava yritys*.

Haastateltavat työskentelevät tai ovat työskennelleet konsulttimallin projekteissa, eli asiakkaalla on näissä projekteissa konsulttiyritys apunaan. Kaikki projektit toteutetaan samalle julkishallinnon asiakkaalle. Kuvaan projekteja tarkemmin luvussa 5.4.

Haastattelin kolmea UX-suunnittelijaa ja kolmea projektipäällikköä. Suurimmalla osalla haastateltavista oli kokemusta vain yhdestä konsulttimallin projektista, mutta yksi UX-suunnittelijoista oli ollut mukana kolmessa eri projektissa. Sovimme, että hän vastasi kyselylomakkeeseen kolme kertaa, jokaisen projektin kohdalta erikseen, koska hänen kokemuksensa eri projektien välillä vaihtelivat suuresti.

Projektipäälliköiden haastatteluiden tarkoituksena oli alun perin saada objektiivisuutta näkemyksiin. Koin, että UX-suunnittelijat voivat olla liian ”lähellä” tutkittavaa asiaa ja tämä voi vaikuttaa heidän mielipiteisiinsä, mutta haastatteluiden aikana projektikokemusten osuus tutkimuksen painopisteenä kasvoi, ja tähän myös projektipäälliköillä oli paljon annettavaa.

5.4. Projektit

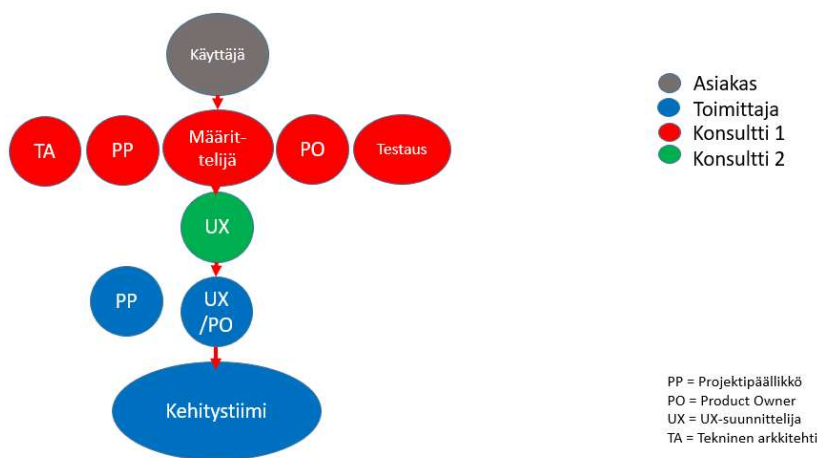
Kaikki haastatteluissa esiintyneet projektit toteutetaan samalle julkishallinnon asiakkaalle. Projektien sisältö vaihteli projekteittain. Projekteissa työskenteli pääsääntöisesti eri henkilöt sekä asiakkaan, toimittajan että konsulttiyrityksen osalta. Projektiorganisaatioiden kompleksisuudessa oli eroja. Yksinkertaisimmissa projektiorganisaatioissa konsulttiyrityksestä oli vain projektipäällikkö tai product owner, eikä projektiin liittynyt muita toimittajia. Monitahoisimmassa projektiorganisaatiossa oli mukana kaksi eri konsulttiyritystä ja useampi toimittajaroolissa toimiva yritys.

Kaikissa projekteissa tuotetaan sovelluksia yrityksen sisäiseen ammattilaiskäyttöön eli sovellusten loppukäyttäjät ovat asiakkaan palveluksessa työskenteleviä ammattilaisia. Projekteissa kehitettävät sovellukset ovat kompleksisuudeltaan vaihtelevia toiminnanohjausjärjestelmiä. Sovelluksia käytetään sekä toimisto-olosuhteissa että haastavimmissa liikkuvissa olosuhteissa.

Haastateltavat työskentelivät tai olivat työskennelleet neljässä eri projektissa, jotka vaihtelevat projektiorganisaatioltaan. Kuvaan karkealla tasolla projektien projektiorganisaatioita kuvissa 2 – 5. Projektiorganisaatioiden kuvat eivät mallinna olemassa olevaa organisaatiota täsmällisesti eivätkä kaikilta osin, vaan ovat hahmotelmia, joiden tarkoitus on auttaa organisaatioiden monimuotoisuuden hahmottamisessa. Taulukossa 1 kuvaan haastateltavien sijoittumisen ja roolin projekteissa.

osalta alun perin mukana oli toteutustiimi, UX-suunnittelija, tuoteomistaja ja projektipäällikkö. Tässä projektissa projektiroolitusta on kokemusten pohjalta kehitetty. Tällä hetkellä toteuttavan yrityksen rooleihin kuuluu palvelupäällikkö ja toteutustiimi, eikä toimittajan puolella ole enää mukana omaa UX-suunnittelijaa. Haastattelemani henkilöt työskentelivät toteuttavassa yrityksessä. Kaksi heistä oli ollut mukana ennen roolituksen kehittämistä ja yksi sen jälkeen.

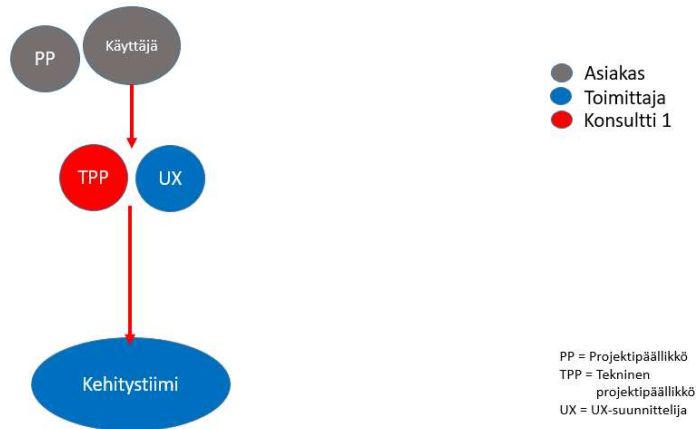
Projekti B



Kuva 3 Projekt B:n projektiorganisaatio

Projekti C on projekteista pienin työmäärältään ja yksinkertaisin projektiorganisaation suhteen. Projektipäällikkö on asiakkaalta, konsultoivan yrityksen osalta tulee tekninen projektipäällikkö ja toteuttavalta yritykseltä UX-suunnittelija, projektipäällikkö ja kehitystiimi.

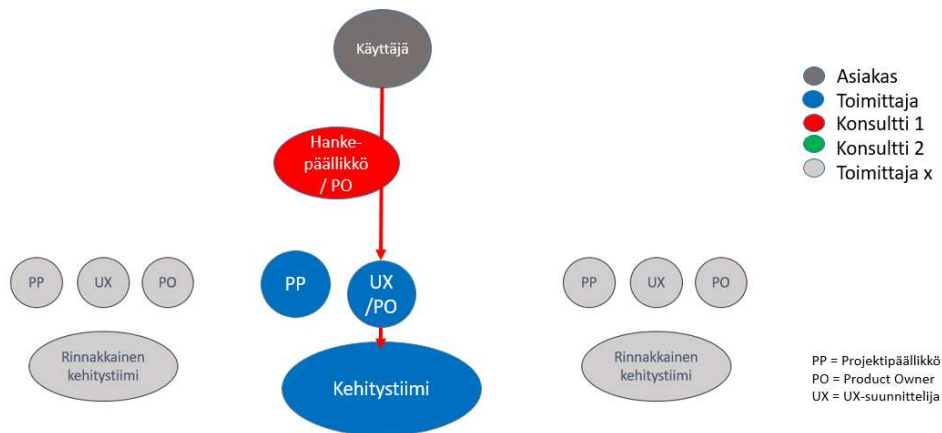
Projekti C



Kuva 4 Projekt C:n projektiorganisaatio

Projekti D on työmäärältään suuri, mutta projektiorganisaatioltaan suhteellisen yksinkertainen. Tämä on hanke, joka on jaettu useampaan projektiin, joita toteuttavat eri yritykset. Haastattelemani henkilö työskentelee yhdessä toteuttavista yrityksistä. Tässä projektissa konsultoivalta yritykseltä tulee hanketason konsultti, jonka vastuulla on koordinoida asiakkaan osapuolten ja toteutusprojektien työtä sekä priorisoida hankkeen tehtäviä.

Projekti D



Kuva 5 Projekt D:n projektiorganisaatio

5.5. Tutkimuksen toteutus

Käytin tutkimuksessani kahta tutkimusmenetelmää, kyselylomaketta ja haastattelua. Haastattelu oli näistä päämenetelmä, kyselylomakkeen merkitys oli lähinnä olla tukena haastatteluissa ja analyysivaiheessa.

5.5.1. Kyselylomake

Ennen haastatteluja lähetin haastateltaville kyselylomakkeen. Toteutin kyselylomakkeen sähköisenä lomakkeena kyselynetti.com-sivuston avulla. Kyselylomakkeen tarkoitus oli kartoittaa haastateltavien kokemusta projektissa käytetyistä keinoista ja projektimallin hyödyllisyydestä. Käytin kyselyvastauksia haastatteluissa ja analyysissä tutkimateriaalina. En analysoinut kyselyvastauksia tilastollisilla menetelmillä, koska tutkimukseni pääpaino oli laadullisessa tutkimuksessa, enkä kokenut tilastollisia menetelmiä järkeväksi kohderyhmän pienen koon vuoksi.

Kyselylomake koostui väittämistä, joihin käyttäjän piti vasta kuusiasteisella Likert-skaalalla. Vaihtoehdot olivat 1 – Erittäin huonosti, 2 – Huonosti, 3 – Melko huonosti, 4 – Melko hyvin, 5 – Hyvin ja 6 – Erittäin hyvin. Valitsin kuusiasteisen skaalan, koska halusin välttää sen, että haastateltavat käyttävät keskiasteikkaa: kuusiasteinen skaala pakottaa ottamaan jommankumman kannan. Tämä helpotti kyselylomakkeen vastauksien hyödyntämistä haastattelussa.

Kysymyslomake oli kaksiosainen. Ensimmäisen osan väittämät (9 kpl) koskivat palvelun käyttäjiä ja keinoja, joita on käytetty käyttäjien äänen saamiseksi. Toisen osan väittämät (5kpl) koskivat yhteistyötä konsulttiyrityksen kanssa ja konsulttimallin hyödyllisyyttä. Kyselylomake on opinnäytetyöni liitteenä (Liite 2), samoin kuin kyselyvastauksen yhteenveto (Liite 3). Yhteenvedossa näkyy vastauksien hajonta ja lukumäärät, sekä kuinka moni kyselyyn vastanneista valitsi kunkin vastausvaihtoehdon.

5.5.2. Haastattelut

Haastattelut toteutettiin lokakuussa 2017. Paikkana haastatteluissa oli haastateltavien henkilöiden työpaikka. Haastattelut tapahtuivat rauhallisessa neuvotteluhuoneessa ja ne nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Ennen haastattelua esittelin haastateltavalle tutkimukseni aiheen ja kerroin, että haastateltava voi halutessaan jättää vastaamatta kysymyksiin tai keskeyttää haastattelun missä vaiheessa tahansa. Pyysin luvan haastattelun nauhoitukseen ja kerroin materiaalin käsittelytavoista. Haastatteluiden kesto vaihteli, mutta yleisimmin kesto oli noin yksi tunti per haastateltava.

Haastatteluiden purku tapahtui haastattelukierroksen rinnalla lokakuussa 2017, ja tuloksena syntyi litteroitua tekstiä 42 sivua ja 24 533 sanaa. Materiaalin läpikäynnissä ja

tulkinnassa hyödynnettiin paitsi haastatteluissa puhuttua materiaalia, myös tutkijan muistiinpanoja ja havaintoja haastatteluista.

5.6. Analyysi

Sekä kyselylomakkeen että haastattelun kysymykset ovat ryhmiteltävissä tutkimuskysymykseni alakysymyksiin liittyviksi. Haastattelumateriaalin analysoimisessa käytin kahta lähestymistapaa:

- 1) Luokittelin aineistoa tutkimuskysymyksen ja alakysymysten perusteella (abduktiivinen päättely (Hirsjärvi 2008))
- 2) Etsin aineistosta avaintemoja (induktiivinen päättely, merkitysten tiivistäminen (Hirsjärvi 2008))
 - a. esiin nousevat teemat
 - b. kuinka monessa haastattelussa/kuinka moneen kertaan teema nousi esille
 - c. mitä teemoista puhuttiin

Analysoinnin tarkoitus on luoda täsmällinen kuvaus haastateltavan vastauksista (Lazar 2010). Tavoitteenani oli saada yleinen, kokonaisvaltainen ymmärrys aiheesta.

Analyysini avulla löysin haastatteluista useita toistuvia teemoja. Näitä ovat mm. yhteistyö, läpinäkyvyys, avoimuus, kommunikaatio, luottamus, vastuiden jako, vaikutusmahdollisuudet, tiedonkulku ja tehokkuus. Lähes kaikkiin näihin teemoihin liittyen haastatteluissa tuli ilmi sekä positiivisia että negatiivisia näkökohtia, ja näiden teemojen alle kuuluu useampia alateemoja. Kuvaan tärkeimpiä haastattelussa esiin tulleita teemoja ja niihin liittyviä tuloksia luvussa 6.

6. Tulokset

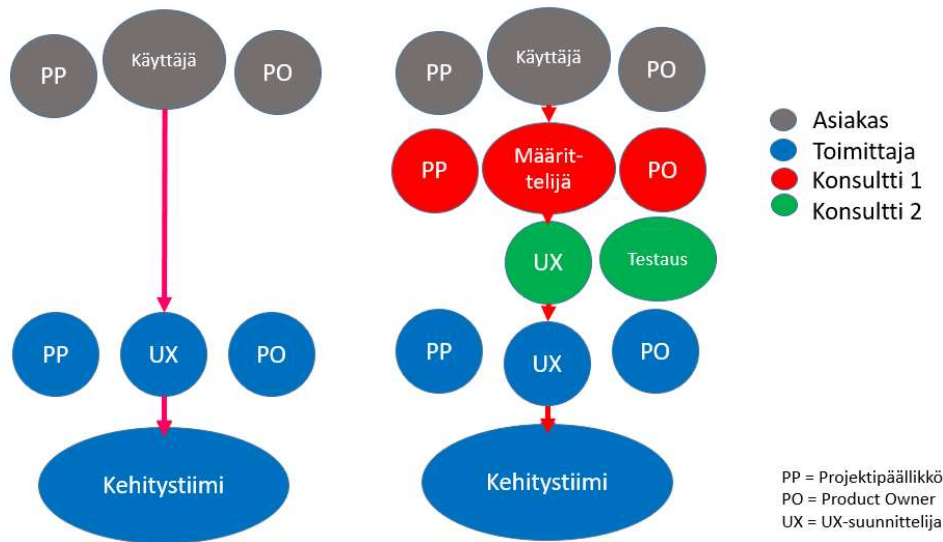
Tässä luvussa kuvaan tutkimukseni oleelliset tulokset. Keskityn tuloksissani neljään eri osa-alueeseen. Nämä ovat ”Vaikutukset UX-suunnittelijan keinoihin”, ”Vaikutukset kokemuksiin projektista”, ”Esiin tulleet hyödyt ja haitat” sekä ”Haastateltavien ehdotukset toimintamallin parantamiseksi”. Kuvaan tuloksissani pääasiassa haastatteluissa esiin tulleita havaintoja, käytän kyselylomakkeiden vastauksia vain tueksi.

6.1. Vaikutukset UX-suunnittelijan keinoihin

Ennen haastatteluja minulla oli oletus, että konsulttimallin projekteissa UX-suunnittelijoilla ei ole suoraa yhteyttä loppukäyttäjiin. Alkuperäisistäni poiketen jokaisella haastattelemani henkilöllä oli vähintään jossakin projektin vaiheessa jonkun asteinen suora kontakti käyttäjiin. Käyttäjäkontaktin määrä ja tavat vaihtelivat projekteittain, kuten myöhemmissä luvuissa käy ilmi.

Kyselylomakkeen kysymykseen ”Minulla on suora keskusteluyhteys loppukäyttäjiin” neljä vastasi ”Huonosti” (2), kaksi ”Melko hyvin” (4) ja kaksi ”Hyvin” (5). Haastateltavien kokemus yhteyden laadusta vaikuttaa olevan yhteydessä siihen, kuinka laajasti läpi projektin eri vaiheiden (havainnointi, ideointi, prototyyppien rakennus, testaus) suora yhteys käyttäjiin oli. Ne haastateltavat, joilla oli ollut suora yhteys käyttäjiin läpi kaikkien projektin vaiheiden, olivat tyytyväisimpiä yhteyden tasoon. Tämä on helppo ymmärtää luvussa 3.1. esiteltyjen käyttäjäkeskeisen suunnittelun periaatteiden valossa. Yksi oleellisista periaatteista on pitää käyttäjä mukana läpi koko kehitysprosessin (Gulliksen et al. 2003).

Haastatteluiden perusteella projektiorganisaation kompleksisuudella näyttäisi olevan merkitystä siihen, onko projektissa suora yhteys käyttäjiin. Mitä enemmän osapuolia käyttäjien ja kehitystiimin välissä oli, sitä heikommaksi yhteys loppukäyttäjiin koettiin (Kuva 2)



Kuva 6 Kahden välinen projektimalli vs. konsulttimalli kahdella konsulttiyrityksellä

Projektiroolien epäselvyys tai päällekkäisyys vaikutti joissakin tapauksissa siihen, oliko UX-suunnittelijoilla suora yhteys käyttäjiin. Projekteissa, joissa määrittely ja suunnittelu oli hajautettu eri osapuolille (Kuva 6), UX-suunnittelijoilla tuntui olevan vaikeuksia saada haluamansa tasoista kontaktia käyttäjiin: *”Välillä on tullut sieltä määrittelijöiltä sellainen tunne, että ei ole suotavaa mennä sinne loppukäyttäjien luo”* (H2). Joissakin tapauksissa oli jopa ihan suoraan estetty UX-suunnittelijan yhteys loppukäyttäjiin: *”Kiellettiin olemasta yhteyksissä loppukäyttäjiin.”* (H4). Tämä on voimakkaasti käyttäjakeskeisen suunnittelun periaatteita vastaan. Kuten luvussa 3 toin esille, käyttäjakeskeinen suunnittelu painottaa käyttäjien osallistamista läpi kehitysprosessin. Haastatteluissa esitettiin ajatus, että kyseessä voi olla konsulttien puolelta tietynlainen ”mustasukkaisuus” käyttäjistä. Konsultit saattavat kokea, että he ovat määritelleet ja suunnitelleet asiakkaan kanssa konseptin, mutta toteutusvaiheessa toimittaja jollakin tavalla ”vedättää” ja heidän suunnitelmansa ohitetaan teknisiin seikkoihin vedoten. Kuitenkin tieto lisääntyy ja tarkentuu projektin edetessä. Projektin aikana saattaa ilmetä asioita, jotka vaativat uudelleen harkintaa ja määrittelyä käyttäjien kanssa.

Jos loppukäyttäjien kontaktointia konsulttien taholta rajoitettiin, tämä koettiin turhauttavaksi. Joissakin tapauksissa tämä jopa aiheutti sen, että oma rooli ja työtehtävän merkityksellisyys projektissa kyseenalaistettiin: *”Sit ollaan vähän niin kuin hankalassa paikassa auttamaan käyttäjiä. [...] Et kyllä sitä sitten tulee niin kuin miettineeksi, että miksi olen projektissa.”* (H4). Mielestäni tämä reaktio on helppo ymmärtää, koska UX-suunnittelijoiden kannalta ajatellen kaikki lähtee liikkeelle käyttäjistä ja heidän tar-

peidensa tunnistamisesta ja täyttämistä. Nykyään käyttökokemussuunnittelussa painotetaan käyttäjiä, ihmistä ja heidän tarpeidensa ymmärtämistä ja niihin vastaamista. Tuulaniemen (2011) sanoin: ”Tuottaessamme ratkaisuja ja arvoa erilaisiin tarpeisiin ihmisten, tavaroiden ja asioiden välisissä suhteissa keskeiseksi nousee ymmärrys ihmisten tarpeista ja toiminnan motiiveista”. Kun yhteys loppukäyttäjiin estetään, tämä aiheuttaa riskin UX-suunnittelijan työhön. UX-suunnittelija haluaisi päästä suoraan loppukäyttäjän ”iholle”, havainnoimaan käyttäjää tämän käyttökontekstista, haastattelemaan ja kysymään tarkentavia kysymyksiä ja validoimaan suunnitteluratkaisujensa toimivuutta suoraan käyttäjän kanssa.

6.2. Projekteissa käytetyt keinot

Kuten luvussa 6.1 kerroin, jokaisessa projektissa oli ainakin jossakin vaiheessa ja jonkun asteinen suora yhteys loppukäyttäjiin. Näin ollen myös käyttäjien äänen saamiseksi käytetyt keinot olivat suurelta osin samanlaisia kuin kahdenvälisissä projekteissa, joissa mukana on vain asiakas ja toimittaja, jolloin kontakti käyttäjiin saadaan muodostaa sellaiseksi kuin halutaan. Näitä kahdenvälisistä projekteista tuttuja keinoja ovat mm. havainnointi kontekstissa, käyttäjien osallistaminen suunnitteluun, palautteen kerääminen käyttäjiltä, demoilu ja prototyyppien testaus (Hyysalo 2009).

Vain yhdessä projekteista kehitystiimillä oli suora yhteys loppukäyttäjiin testausvaiheessa: *”Käyttäjät asentavat testiversion laitteelle ja testaavat toisen käyttäjän rinnalla, tekevät samat toimet oikeassa kontekstissa ja tilanteissa.” (H5)*. Muissa projekteissa testaus tapahtui joko konsulttiyrityksen henkilöiden toimesta tai vähintäänkin käyttäjättestaus tapahtui konsulttiyrityksen koordinoimana. Jos loppukäyttäjät eivät osallistu testaamiseen, käyttäjien tarpeiden huomiointi testausvaiheessa jää mielestäni usein pinnalliseksi. Tällöin testauksessa keskitytään enemmän teknisiin yksityiskohtiin, kuin käytötapauksiin ja siihen tekeekö sovellus sen, mitä käyttäjä toivoo sen tekevän.

Huomioni kiinnittyi erityisesti siihen, että jopa projekteissa, joissa käyttäjiin ei ollut kovin jatkuvaa suoraa kontaktia, oli kuitenkin panostettu siihen, että koko kehitystiimi oli päässyt tutustumaan käyttöympäristöön: *”Kaikki tiimin jäsenet on käyneet kontekstissa. [...] Kaikki tietävät minkälaisessa ympäristössä softaa käytetään.” (H6)*. Syynä tähän uskoisin olevan se, että projekteissa toteutettiin toiminnanohjausjärjestelmiä suhteellisen haastaviin käyttöympäristöihin. Joka tapauksessa käyttöympäristöön tutustuminen on mielestäni erittäin positiivinen asia. Tällaiselle toimintamallille löytyy tukea myös Gulliksen et al. (2003) Käyttäjäkeskeisen suunnittelun periaatteista, joissa painotetaan käyttökontekstin tuntemista.

Joissakin projekteissa oli järjestetty erityinen viikkopalaveri, johon osallistui sekä loppukäyttäjiiä että kehitystiimien jäseniä. Näissä tilaisuuksissa oli mahdollista esitellä kehityksen alla olevia toiminnallisuuksia ja pyytää käyttäjiltä palautetta. Tämä tukee hyvin Gulliksen et al. (2003) käyttäjäkeskeisen suunnittelun periaatetta varhaisesta ja jatkuvasta prototyyppien rakentamisesta. Yhdessä projektissa oli päädytty ratkaisuun, jossa käyttäjät tekivät työpäivänsä toimittajan toimistolta kerran kuukaudessa. Tämän tarkoituksena oli lisätä kehittäjien mahdollisuuksia saada suoraa käyttäjäpalautetta: *”Että ovat siinä lähellä kehittäjiä eli siinä on mahdollisuus kysäistä.”* (H6). Tässä toteutuu erinomaisesti käyttäjäkeskeisen suunnittelun peruseriaate, jossa käyttäjä on suunnittelun keskiössä. Tämä toimintamalli lisää kehittäjien ymmärrystä käyttäjästä, siitä kenelle ja millaisiin tarpeisiin palvelua toteutetaan. Kuten eräs haastateltavista totesi: *”Devaajien pitää ymmärtää käyttäjien tuska. Ja jos saadaan se käyttäjien tuska mielellään suoraan käyttäjiltä sinne devaajille, niin he ymmärtää paremmin ja osaavat sitten viedä oikeeseen suuntaan kans sitä”* (H5).

Niissä projekteissa, joissa loppukäyttäjiin ei syystä tai toisesta ollut mahdollista pitää jatkuvaa yhteyttä, oli useimmiten päädytty siihen ratkaisuun, että pyrittiin tiivistämään yhteistyötä konsulttiyrityksen määrittelijöihin tai tuoteomistajaan (product owner): *”Me yritettiin tiivistää entisestään sitä yhteyttä siihen konsulttikerrokseen, koska meillä ei ollut mahdollisuutta käyttäjiin olla niin tiiviissä yhteydessä”* (H1). Toimittajan projektihenkilöt kokivat, että jos heillä ei ole suoraa yhteyttä käyttäjiin, on tärkeää, että päästään edes niin lähelle käyttäjiä kuin mahdollista: *”Sehän on yks oleellinen asia, että saadaan se käyttäjän ääni kuuluviin, että se, joka sen käyttäjän äänen on kuullut, kertoo sen niille toteuttajille.”* (H4).

Tähän toimintatapaan ei kuitenkaan oltu yleisesti ottaen kovin tyytyväisiä, vaan tämä koettiin enemmän pakon edessä tehdyksi ratkaisuksi, eikä sen koettu korvaavan suoraa käyttäjäkontaktia: *”Mutta se mun mielestä ei kuitenkaan korvaa sitä, että joku ihminen itse käy juttelee käyttäjien kanssa.”* (H1)

Vaikka kaikissa projekteissa UX-suunnittelijoilla oli yhteys käyttäjiin ainakin jossain vaiheessa, useimmissa projekteissa tätä käyttäjien ja kehitystiimin suoraa yhteyttä jollakin tasolla, joko suoraan tai ääneen lausumatta, oli rajoitettu konsulttiyrityksen toimesta. Tälle on vaikea löytää perusteluja nykyisessä käyttäjäkeskeistä suunnittelua painottavassa ICT-alan palvelukehityksessä. Käyttäjäkeskeisen suunnittelun katsotaan olevan avainjärjestelmän käytettävyyteen ja tämän myötä hyödynnettävyyteen.

Luvussa 3 kuvasin kuinka aiempien tutkimusten mukaan käyttäjäkeskeisellä suunnittelulla on myös positiivisia taloudellisia vaikutuksia. Järjestelmistä tulee ymmärrettä-

vämpiä ja käytettävämpiä, mikä vaikuttaa koulutus- ja tukikustannuksiin sekä lisää työntekijöiden ja organisaation tehokkuutta (ISO 9241-210, 2010. *Ihmisen ja järjestelmän vuorovaikutuksen ergonomia. Osa 210, Vuorovaikutteisten järjestelmien käyttäjäkeskeinen suunnittelu*. 2010). Tämän valossa on vaikea ymmärtää miksi käyttäjäkeskeistä suunnittelua haluttaisiin rajoittaa. Näen kuitenkin, että yhtenä mahdollisena syynä tähän voi olla konsulttiyrityksen vahtiva rooli taloudellisessa mielessä. Konsulttimallissa konsulttikerroksen tehtävänä on usein vahtia myös muiden toimittajien kustannuksia. Pyrkiesään minimoimaan toimittajien kulut he saattavat tarkastella kustannustehokkuutta lyhyellä tähtäimellä ja kieltää projektissa ”ylimääräisiä” kustannuksia aiheuttavat toimet. Käyttäjien osallistaminen nähdään mahdollisesti liikaa aikaa vievänä ja tämän kautta vain ylimääräisenä kuluna. Toinen mahdollinen syy käyttäjäkeskeisen suunnittelun rajoittamiseen saattaa olla ajatus, että käyttäjille ei pitäisi näyttää keskeneräistä työtä. Usein keskeneräisen suunnitelman esittely saattaa aiheuttaa hämmennystä loppukäyttäjissä, etenkin jos he eivät ole olleet mukana suunnittelun alusta, vaan näkevät ensikertaa vasta prototyypin. Käyttäjien voi tällöin olla vaikea hahmottaa, että kyseessä ei ole vielä lopullinen sovellus. Silloin he saattavat tarttua epäolennaisiin asioihin esimerkiksi ulkoasussa sen sijaan, että osaisivat ottaa kantaa, palveleeko tuote heidän käyttötapaansa.

Joka tapauksessa yksi UX-suunnittelijoista puki sanoiksi sen, mitä jokainen haastatelluista tuntui työssään toivovan: *”Mulla on aina suora kontakti käyttäjiin. [...] Me ei suostuta mihinkään muuhun. Minä en suostu mihinkään muuhun.” (H5)*. Tyytyväisimpiä haastatelluista olivatkin ne, joilla oli suora yhteys käyttäjiin suunnitteluprosessin kaikissa vaiheissa. He pääsivät havainnoimaan käyttäjiä, testaamaan ideoitaan käyttäjillä sekä rakentamaan ja validoimaan prototyyppejä käyttäjäpalautteen perusteella.

6.3. Vaikutukset kokemuksiin projektista

Konsulttimalliin liittyvät kokemukset olivat moninaisia. Ennakko-oletukseni oli, että kokemukset mallista olisivat pääsääntöisesti negatiivisia ja konsulttimallissa ei juurikaan nähtäisi hyviä puolia. Tilanne ei kuitenkaan ollut niin mustavalkoinen. Etenkin henkilöt, jotka olivat olleet useammassa konsulttimallin projekteissa, sekä henkilöt, joilla oli toimiva yhteistyömalli konsulttien kanssa, eivät nähneet konsulttien käyttöä pelkästään ongelmaksi: *”Konsultteja on ja pitää olla, en mä nää, että ne mihinkään häviää. Jostain syystä vaan pitää ostaa osaaminen tai rooli kolmannelta osapuolelta, ei se saa olla ongelma. Vaikka se vähän liian usein on ongelma.” (H5)*

Ratkaisevaa kokemuksen kannalta näyttäisi olevan, millaisella asenteella ja valtaamandaatilla konsultti on projektissa mukana. Jos toimittajan henkilöille tulee olo, että

konsulttikerros on vain heitä vahtimassa tai ollaan ”kahden kerroksen väkeä”, silloin kokemukset mallista ovat helposti negatiivisempia. Jos taas konsultti ja/tai asiakas antaa ymmärtää, että projektia tehdään yhdessä ja ollaan yksi yhteinen projektitiimi, asenteet olivat pääsääntöisesti positiivisia: *”Hän osaa tehdä sen niin, että ’mä oon täällä vaan palvelemassa teitä, kertokaa mulle’.* Kun on todella ammattitaitoinen ihminen, ei tarvi korostaa itseään.” (H5). Tämä tukee hyvin Takamaan (2013) ajatusta siitä, että luottamusta heikentävänä tekijänä useimmiten on osapuolen itsekkyyks. Tässä projektissa konsulttipuolen henkilö osasi toimia varsin epäitsekästi ja omaa rooliaan korostamatta.

6.3.1. Negatiiviset kokemukset

Konsulttimallin projekteista raportoitiin erilaisia negatiivisia kokemuksia. Huonoimmat kokemukset tuntuivat johtuvan siitä, että koettiin, ettei ole vaikutusmahdollisuuksia projektin sisältöön ja valittuihin ratkaisuihin, eikä näkyvyyttä projektin kokonaiskuvaan ja roadmapille: *”He haluaa, että me vain toteutamme ja sitten me taas haluttiin, että mekin ymmärrämme mistä on kysymys”* (H1). Tämä koettiin olevan vastoin käyttäjakeskeisen suunnittelun perusteita: *”Se oli silti väärin sanottu, että ’älä edes yritä ymmärtää’.* Totakai mä yritän, täytyy yrittää ja saada kaikki informaatio siihen, että sä ymmärrät sen kokonaisuuden mahdollisimman hyvin.” (H2). Tälle kokonaiskuvan ymmärtämisen tarpeelle löytyy tukea myös aiemmista tutkimuksista. Bapna et al. (2010) toteavat, että tehokas koordinointi ja työn suunnittelu edellyttävät, että toimittajat muodostavat yhteisen käsityksen projektin lopputuloksesta.

Toimittajan puolella koettiin, että jos heidän mahdollisuuksiaan kokonaiskuvan ymmärtämiseksi rajoitetaan, se vaikeuttaa heidän toimintaansa ja aiheuttaa ratkaisuja, jotka eivät palvele kokonaisuutta toivotulla tavalla: *”Jos me nämä asiat ymmärrettäis niin kuin paremmin ja meillä olis kokonaisnäkemys, niin me pystyittäis tekemään paljon fiksummin näitä asioita.”* (H3) Tätä tukee aiemmissa tutkimuksissa esitetty ajatus: jos toimittajat eivät saavuta yhteistä näkemystä kokonaisuudesta, se ilmenee ongelmina päätöksen teossa, tehtävien synkronoinnissa ja resurssien hallinnassa (Milgrom 1992).

Bapna et al. (2010) painottivat myös tehtävien jaon ja keskinäisten riippuvuuksien selkeyttämistä monitoimittajaprojekteissa. Epäselvä vastuiden ja roolien jako vaikutti aiheuttavan haasteita myös haastateltavien projekteissa: *”Mä luulen, että yks tän projektin ongelma oli se, että meillä ja konsulttikerroksella oli ainakin aluksi aika eri näkemys siitä, mikä meidän roolin pitäisi olla”* (H1). Erityisen haastavaksi tilanne koettiin, jos samassa roolissa olevia henkilöitä oli sekä konsultin, että toimittajan henkilöissä: *”Varsinkin jos projektissa on muita suunnittelijoita, varsinkin siellä asiakasta lähempänä niissä konsulttikerroksissa, että tavallaan miten se työnjako menee.”* (H4). Toisaalta

tässä vastuiden epäselvyydessä nähtiin myös hyviä puolia joustavuuden lisääntymisen osalta: *”Ihan sellaista eksaktia rajanvetoa ei oo. Joitakin henkilöitä se tuntuu vähän harrmittavan, mutta toisaalta se antaa joustoa sitten, että pystytään vähän venyttelemään niitä rajoja.”* (H6). Joissakin projekteissa tähän roolien päällekkäisyyden haasteeseen oli pyritty löytämään ratkaisuja laimentamalla toimittajan roolia projektinhallinnassa ja/tai UX-suunnittelussa.

Haastattelemani henkilöt kokivat negatiivisena myös sen, että he joutuivat välillä vahvasti myymään ja perustelemaan ajatuksiaan toteutuksen etenemistavoista: *”Onhan se ihan älytöntä, että joudutaan käyttää aikaa ja resursseja siihen, että mietitään, miten jotkut meidän mielestä fiksut toimintatavat saadaan läpi.”* (H2). He myös kokivat, että perusteluista huolimatta ehdotukset eivät useimmiten menneet läpi, eikä syytä hylkäämiselle perusteltu järkevästi. Tämä suuri perustelun tarve voi aiheuttaa kokemuksen, että konsulttiyrityksessä ei luoteta toimittajan tai toimittajan henkilöiden ammattitaitoon: *”Sitten kun joutuu väentää [ehdotuksista], niin – se on varmaan ehkä turhakin tunne – mutta itelle tulee sellainen tunne, että eikö mun ammattitaitoon luoteta.”* (H2). Takamaan (2013) mukaan allianssimallissa painotettua luottamusta toimijoiden välillä voisi tuoda myös muihin projektimalleihin. Yhdyn tutkimukseni perusteella tähän ehdotukseen.

Yksi haastavimmista asioista konsulttimallin projekteissa vaikutti olevan tiedonkulku. Tiedon välittämiseen koettiin palavan valtavasti aikaa ja energiaa. Lisäksi välillä koettiin, että konsulttikerros pimitti asioita, tai tieto ei kulje muuttumattomana asiakkaalta toimittajalle saakka: *”Aina välillä tapahtuu sitä, että jostain asiasta on tehty päätös ja sitten se ei oo valunut kaikkien osapuolien tietoon”* (H3). Osin tämän ajateltiin olevan tahatonta, osin tahallista, mutta silloinkin se harvoin nähtiin täysin pahantahtoiseksi. Enemmän koettiin, että konsulttien taholta tällä kuitenkin pyritään projektin etuun: *”Siellä on sellainen ajattelumalli, että ei anneta informaatiota, että ne pystyy keskittymään siihen työhön mikä on käsillä.”* (H2). Kuitenkaan tällaiselle ajatusmallille ei löydy tukea aiemmista tutkimuksista, vaan asiakkaan pitäisi rohkaista hierarkkisessakin tiimissä avoimeen tiedonvaihtoon ja läpinäkyvyyteen kehitystiimin sisällä (Goldfayn 2006). Tietojen pimitäminen on omiaan lisäämään epäluottamusta toimittajien välille. Takamaan (2013) mukaan avoin tiedonkulku koetaan keskeisimmäksi tekijäksi luottamuksen kehittämisessä.

Toimittajan puolella koettiin, että tietojen pimitäminen ei palvele projektin parasta, vaan voi pahimmillaan jopa estää hyvienkin innovaatioiden etenemistä: *”Voi jäädä jotain todella hyviä innovaatioita tai tosi hyviä mahdollisuuksia hyödyntämättä, kun ei ollut sitä läpinäkyvyyttä”* (H2). Läpinäkyvyyden ja kokonaiskuvan puutteen katsottiin haittaavan puolin ja toisin. Jos projektitiimillä ei ole kokonaiskuvaa, niin he eivät voi nostaa esiin

asioita, joita konsulttikerros kauempana projektin arjesta ei välttämättä tule huomaneeksi: *”Monesti kun ymmärretään se iso kuva, niin sitten eri osapuolet osaisi tuoda siihen suunnitteluprosessiin oman lisänsä, nostaa esiin sellaisia asioita mitä välttämättä se integraattori ei osaa huomioida” (H3).*

Negatiivisena koettiin myös se, jos projektissa on liian monia eri tahoja ja etenkin jos tuoteomistaja on konsulttiyrityksen puolelta. Tästä johtuen ei pystytty noudattamaan luvussa 4 kuvattuja Scrum-mallin periaatteita ja tuoteomistaja jää liian kauaksi toteutustii-
mistä: *”Jos mentäis Scrumin mukaan niin meidän pitäis koko poppoon tehdä se sprint planning. Elikkä product owner on aika kaukana sitten kuitenkin kehittäjätiimistä” (H2).* Tästä syystä UX-suunnittelija useimmissa projekteissa toimi eräänlaisena sisäisenä tuoteomistajana.

6.3.2. Positiiviset kokemukset

Konsulttimallin projekteista oli myös lukuisia positiivisia kokemuksia. Positiiviset kokemukset liittyivät pääosin yhteistyöhön.

Kuten aiemmin jo totesin, niin suuri merkitys kokemuksiin vaikutti olevan sillä, millaisella asenteella konsulttiyritys projektissa toimi. Näin ollen positiiviset kokemukset liittyivät pääasiassa yhteistyöhön. Jos projektissa koettiin kaikkien toimijoiden olevan yhteistä projektitiimiä ja oli sopiva ”me”-henki, kokemukset olivat positiivisia: *”Hän on niin kuin meidän kumppani, hän on aidosti meitä varten, hän ehdottaa meille juttuja, hän ei oo vaan silleen, että ’minä tässä asiakkaan äänenä’ vaan niin kuin molemmille puolille ehdottaa, että voidaanko toimia näin, miten saatais vielä paremmin tää toimimaan. Ihan mahtavaa.” (H5)*

Jos konsulttikerroksen henkilöissä oli yksikin henkilö, jonka kanssa toimittajan henkilö koki aidosti tekevänsä työtä yhdessä, olevansa ”työpari”, se kompensoi muuten vaikeaksikin koettua asetelmaa: *”Se tässä on ollut niin kuin tosi palkitsevaa, että oikeesti ei tarte yksin tehdä, että pidetään viikottain kunnon sessioita, missä käydään läpi [käyttäjäkokeumus]suunnittelua” (H2).*

Joissakin projekteista toimittajan henkilöt kokivat, että heihin luotetaan ja että he voivat luottaa konsulttiyrityksen henkilöihin: *”On myöskin aika nopeasti syntynyt luottamus puolin ja toisin siinä projektissa, että kuka ikinä sitä selvitystyötä tai suunnittelutyötä tekeekään, niin tekee hyvää työtä.” (H4).* Takamaan (2013) mukaan luottamukseen määrään positiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat uskottavuus, avoimuus sekä rehellisyys. Kyseisessä projektissa olikin panostettu hyvin avoimuuteen osapuolten välillä.

Useampi haastatelluista mainitsi myös konsulttiyrityksen puolen henkilöiden kokemustaan ja sen myötä tulevan laajan osaamisen asiakkaan liiketoiminnasta: *”Siellä on*

tosi asiantuntevaa porukkaa, jolla on pitkä ja hyvä substanssiosaaminen” (H6). Bapna et al. (2010) mukaan monitoimittajaprojekteissa ostetaan konsulteilta osaamista, jota yrityksellä itsellään ei ole. Konsulteille tai toimittajille, jotka ovat läheisessä yhteistyössä asiakkaan ja käyttäjien kanssa, kertyy osaamista myös asiakkaan liiketoiminnasta. Tämä koettiin yhdeksi heikkoudeksi konsulttimallin projekteissa, jossa käyttäjä jää liian kauaksi kehitystiimistä. Tällöin toimittajan tekijöiden substanssiosaaminen ei kasva, eivätkä he näin ollen pysty omalla tietämyksellään ratkaisemaan projektissa esiin tulevia haasteita.

6.4. Esiin tulleet hyödyt ja haitat

Haastatteluissani ja kyselylomakkeessa oli kysymyksiä liittyen konsulttimallin hyödyllisyyteen eri tahoille. Keskityn raportissani näistä siihen, mitä hyötyjä tai haittoja haastattelut kokivat mallista olevan käyttäjille ja asiakkaille.

6.4.1. Käyttäjän näkökulmasta

Sekä kyselylomakkeen että haastatteluiden perusteella konsulttimallin käytöstä ei nähty olevan käyttäjän kannalta juuri mitään hyötyä. Kyselylomakkeen kysymykseen ”Loppukäyttäjät hyötyivät konsulttiyrityksen käyttämisestä” suurin osa vastasi välille 1-3 (Erittäin huonosti – Melko huonosti). (Liite 3)

Haastatteluissa tuli ilmi, että käyttäjille tästä mallista koettiin olevan enemmänkin haittaa kuin hyötyä: *”Joskus loppukäyttäjillä on ollut se fiilis, että heitä ei kuunnella” – (H3).* Kun käyttäjät ovat antaneet palautetta konsulttikerrokselle tai esittäneet toiveita uusista toiminnallisuuksista, niin kuluu liian pitkä aika ennen kuin se on valunut toteutustiimien kehitykselle, toteutettu ja saatu lopulta asennettua tuotantoon.

Lisäksi koettiin, että jos käyttäjiin ei ole tarpeeksi hyvin suoraa kontaktia, joudutaan arvailemaan, eivätkä käyttäjät saa parasta mahdollista ratkaisua: *”Me joudutaan tekemään liikaa arvauksia, jos ei anneta työkaluja selvittää niitä [käyttäjän] tarpeita” (H4).* Tämän koettiin vaikuttavan suoraan toteutuksen laatuun ja sitä myötä käyttäjäkokemukseen: *”Kun niitä käyttäjiä ei välttämättä ymmärretä [tunneta] parhaalla mahdollisella tavalla, niin sitten se toteutukseen ei välttämättä palvele heitä parhaalla mahdollisella tavalla” (H3).* Tätä ajatusta tukee se, että käyttäjien tarpeiden selvittäminen ja käyttäjän osallistaminen ovat yksi oleellisimmista periaatteista käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa. Toimittajan näkökulmasta tähän auttaisi myös se, jos saataisiin lisää näkyvyyttä kokonaiskuvaan ja kehitystyön roadmapille: *”Monta kertaa, kun tehdään jotain toiminnallisuutta, niin kun meille olis kerrottu se, mitä on tulossa jatkossa ja me osattais nämä asiat huomioida, me pystyttäis tekemään asioita fiksummin silloin ensimmäisellä kerralla.” (H3).*

Jos toimittajan henkilöillä ei ole suoraa yhteyttä loppukäyttäjiin, niin kehitystiimi ei tiedä tekevätkö he käyttäjän tarpeita palvelevia ratkaisuja: *”Kun meillä ei oo yhteyttä sinne loppukäyttäjiin, niin on vähän sellainen olo, että tehdäänkö me nyt sitten oikeasti tärkeitä ja fiksua asioita” (H3)*. Erityisesti tämän koettiin painottuvan tilanteissa, joissa konsulttikerroksella ja toimittajien projektitiimillä on eri näkemys siitä, miten jokin asia pitäisi toteuttaa: *”Vähän vääntöä sitten siitä, että kumpi on parempi malli ja sitten taas-kaan ei se loppukäyttäjän ääni ollut tarpeeksi mukana, antamassa sitä arviota.” (H4)*. Kun toimittajan henkilöillä ei ole suoraa yhteyttä käyttäjiin, he eivät pysty näkemään, perustuuko konsulttikerroksen taholta tuleva ”sanelu” todellisiin käyttäjän tarpeisiin vai johonkin muuhun.

Joissakin projekteissa koettiin, että joko asiakkaan tai konsulttikerroksen taholta ei todellisuudessa pyritty uudistamaan järjestelmää vastaamaan käyttäjän todellisia tarpeita, vaan ohjattiin tekemään toteutustyö vanhan järjestelmän perusteella, samoin toiminnallisuuksien. Jopa niin, että vaikka käyttäjiltä kerättiin tarpeita ja vaatimuksia, näitä ei haluttu hyödyntää. Tämä koettiin käyttäjän kannalta todella haitalliseksi: *”Ei se vanha järjestelmä ja ne tavat, miten se on aikanaan tehty, niin ei se ole vastaus mitä ne käyttäjät haluaa ja tarvii” (H4)*. Tämä on ymmärrettävästi ristiriidassa käyttäjäkeskeisen suunnittelun periaatteiden kanssa ja lisää riskiä epäonnistua palvelun jalkauttamisessa. Tuulaniemi (2011) korostaa, että kun suunnitellaan palvelu ihmisille, jotka oikeasti tulevat kyseistä palvelua käyttämään, minimoidaan epäonnistumisen riski, koska palvelu on käyttäjien todelliset tarpeet huomioiden suunniteltu (Tuulaniemi 2011).

Eräissä projekteissa koettiin, että konsulttikerroksen puolelta pyrittiin estämään keskeneräisen työn esittely käyttäjille: *”Tuntuu, että siinä projektissa oltiin kauheen varovaisia, että ei anneta keskeneräistä työtä näytille.” (H4)* Tämä koettiin erikoiseksi toimintamalliksi, kun nykyään on kuitenkin vallalla *”fail fast – learn fast”* –ajattelu. Muun muassa Gulliksen et al. (2003) ovat määritelleet yhdeksi käyttäjäkeskeisen suunnittelun periaatteeksi varhaisen prototyyppien rakentamisen. He kehottavat osallistamaan käyttäjää suunnitteluun esittelemällä luonnoksia ja prototyyppejä suunnittelun alusta asti. Toisaalta taustalla saattaa olla ajatus siitä, että liian aikaisen vaiheen demot vievät helposti käyttäjien huomion pois oleellisesta, kun käyttäjät saattavat kiinnittää huomion käyttööliittymän yksityiskohtiin sen sijaan, että he miettivät, palveleeko suunniteltu toiminnallisuus heidän käyttötapaustaan.

Haittana käyttäjien kannalta nähtiin myös se, jos konsulttimallin projektissa roolien ja vastuiden jako on epäselvää eikä tarkasti rajattua. Tällöin tapahtuu tilanteita, joissa *”pallo tippuu johonkin väliin” (H6)*, kun on epäselvää kenen vastuulle tehtävä kuului.

Tämä hidastaa asioiden etenemistä, joka käyttäjän suuntaan saattaa näkyä kehitysprosessin hitautena tai jopa sillä tavoin, että jotkut käyttäjien ehdotukset eivät koskaan tule toteutustiimin tietoon.

Haastatteluissa tuli esiin, että useimmat projekteista liittyivät isompiin hankkeisiin, joissa toteutetaan laajoja kokonaisuuksia, ja joissa on sidonnaisuuksia muihin projekteihin. Tästä johtuen välillä joudutaan tekemään asioita, jotka eivät suoraan näy käyttäjälle tai edistä juuri kyseistä projektia. Tällöin käyttäjien voi olla vaikea ymmärtää, miksi projekti ei heidän silmissään etene: *”Vaikka käyttäjät on se tärkein tietyssä mielessä, mutta kun meillä on syitä miksi joudutaan tekemään juttuja, isoja muutoksia, joiden sidonnaisuuksia käyttäjä ei välttämättä näe.”* (H5). Kuitenkin lopulta nämä isommat kokonaaisuudet palvelevat käyttäjiä, vaikka he eivät niistä välittömiä hyötyjä näekään: *”Mutta toisaalta, heitä varten me taas tehdään näitä isoja kokonaisuuksia”* (H5).

Loppukäyttäjän hyötyjä ajatellen konsulttimallin käytölle ei tutkimukseni perusteella löydy perusteluja. Konsulttimallissa käyttäjä jää useimmiten liian kauaksi kehitystiimistä ja kun käyttäjän ääntä ei kehitystiimille saada, kehitystiimi ei pysty tekemään käyttäjää parhaiten palvelevia ratkaisuja.

6.4.2. Asiakkaan kannalta

Kysymyslomakkeessa oli myös kysymys asiakasyrityksen kokemasta hyödyistä. Toisin kuin käyttäjien kokemissa hyödyissä, kysymyksessä mallin hyödyllisyydestä asiakkaalle oli enemmän hajontaa. Vaikka kysymykseen ”Asiakasyritys hyötyi konsulttiyrityksen käyttämisestä” useimmat vastauksista olivat ”Erittäin huonosti” (1, vastauksista 3 oli tässä kategoriassa) tai ”Melko huonosti” (3, vastauksista kolme oli tässä kategoriassa), oli kaksi vastaajista vastannut vaihtoehdon ”Hyvin” (5). (Liite 3)

Haastatteluiden perusteella jokainen haastateltava pystyi näkemään miksi asiakas tällaiseen ratkaisuun on päätenyt. Haastateltavat kokivat, että asiakas saa tällaisella menetelyllä lisättyä turvallisuuden tunnettaan ja hajautettua riskiä. Lisäksi asiakas voi tarvita apua teknisiin tai projektinhallinnallisiin asioihin, joihin oman talon sisältä ei välttämättä löydy osaamista tai aikaa. *”Asiakkaalle tulee turvallinen olo [...]: koska heillä ei ole resursseja, eikä välttämättä taitoa tai kykyä, niin he tarvitsevat tällaiset vahtikoirat”* (H2). Aiempien tutkimusten mukaan tämä on yksi tärkeimmistä syistä monitoimittaja-projektimallille, kuten luvussa 2.1 kerroin.

Osa haastateltavista oli jopa sitä mieltä, että asiakas kyseisessä projektissa tarvitsi tällaisen toimintamallin: *”Ei vieläkään olis tapahtunut mitään, jos se konsultti ei olis tullut tuohon vetämään sitä asiakkaan päätyä nippuun, koska asiakas ei saa itse tehtyä sitä.”* (H5)

Yhtenä etuna asiakkaan kannalta nähtiin tietämyksen ja substanssiosaamisen säilyminen, vaikka toimittaja vaihdettaisiin. Tämä saa tukea myös aiemmista tutkimuksista. Muun muassa Bartolini et al. (2012) ovat todenneet tämän yhdeksi tärkeimmistä syistä monitoimittajamallin käyttöön.

Goldfayn (2006) tutkimuksen perusteella asiakkaan kannattaa järjestää toteutustiimi hierarkkiseksi siten, että yksi toimittajista on valvova toimittaja (eli hyödyntää konsulttimallia) vain, jos asiakas voi olla varma, että toimittaja voi tarkkailla toisten panostusta. Lisäisin tähän vielä, että jostain syystä asiakkaalla täytyy tällöin olla kokemus, että toimittajien panostusta täytyy valvoa. Juuri tästä syystä konsulttimalli koettiin turhauttavaksi. Vaikka haastateltavat ymmärsivät syyt, miksi asiakas on kyseiseen malliin päätenyt, oman työnantajan toiminta nähtiin niin vastuulliseksi ja asiakkaan parasta etua ajattelevaksi, että vahtiminen koettiin turhaksi: *”Mutta kun ihan aidosti tuntuu siltä ja on nähnyt sen, että [yrityksemme kaltaiset] toimittajat niin kuin näkee, että se hyvä asiakkuudenhoito ja hyvät lopputulokset sitten ruokkii sitä, että saadaan lisää projekteja, niin ei se oikein niin kuin tunnu tarpeelliselta” (H4).* Tämä liittyy vahvasti luottamukseen ja tunteeseen luottamuksen puutteesta. Takamaa (2013) onkin esittänyt, että avoimuus ja luottamukseen perustuva toimintatapa voitaisiin laajentaa allianssimallista myös muihin projektimuotoihin.

Asiakkaan kannalta konsulttimalli koettiin myös tehottomaksi: *”Jos meillä olis ollut enemmän vapauksia ja valtaa, niin me olis pystytty tekemään pienemmällä määrällä ihmisiä tehokkaammin töitä” (H1).* Tehottomuuden ja lisääntyneen byrokratian myötä tämä malli koettiin asiakkaalle huonoksi hyödyiltään: *”Hyöty-panossuhde tässä mallissa on heikko. Että sellaisella kevyemmällä projektiorganisaatiomallilla päästäisiin varmasti parempiin tuloksiin kuin tällä mallilla.” (H3).* Näiden lisäksi haastateltavat myös kokivat, että tämä malli tulee asiakkaalle kalliiksi: *”Asiakkaan kannalta kun miettii, niin onhan siinä ylimääräistä laskutusta ja byrokratiaa. Asiakkaalle kalliimpi loppujen lopuksi.” (H6).* Tämä on ristiriidassa teoriaaustassa mm. Kaiser & Buxmann (2012) esiintuoman ajatuksen kanssa, että yhtenä syynä monitoimittajaprojektimalliin asiakkaan puolelta on kustannussäästö. Toki on mahdollista, että haastateltavat ajattelivat tässä kohtaa kustannuksia vain projektin kannalta, eikä huomioitu mahdollista pidemmän ajan kustannussäästöä, joka voi seurata konsulttiyrityksen käytöstä. Joka tapauksessa myös Goldfayn (2006) on todennut, että vaikka molemmat mallit (hierarkkinen malli ja malli, jossa toimittajat ovat tasa-arvoisia) ovat asiakkaan kannalta käyttökelpoisia, kustannusten vuoksi asiakkaan kannattaisi useimmiten järjestää tiimi siten, että partnerit ovat tasa-arvoisessa asemassa.

6.5. Haastateltavien ehdotukset toimintamallin parantamiseksi

Haastatteluissani kysyin, miten konsulttimallia voisi haastateltavien mielestä parantaa. Haastatteluissa esiin tullut yleisin ehdotus oli luopua koko konsulttimallista ja toteuttaa projekti kahdenvälisenä projektina, jossa mukana olisi vain asiakas ja toimittaja: *”Jos henkilöt olis [osaamiseltaan] kaikki ihan samanlaisia, niin en näkis mieltä koko tällaisessa projektissa, että on konsulttikerros. Mielellään jättäisin sen pois.” (H6)*

Useat haastateltavista toivat esiin, että silloin kun konsulttikerroksen tärkein tehtävä on valvoa asiakkaan etua, tähän riittäisi yksi konsultti, eikä tarvittaisi kokonaista konsulttikerrosta: *”Mun mielestä siihen, että vahtii tavallaan sen asiakkaan etua, niin mun mielestä siihen pitäis riittää yksi henkilö.” (H1)*

Tämän lisäksi jokaisen haastateltavan vastauksissa painottui se, että jos tällaiseen toimintamalliin päädytään, tekeminen pitäisi saada todelliseksi yhteistyöksi, jossa kaikki hyötyvät ja työskentelevät yhteisen päämäärän eteen: *”Jos asiakas välttämättä haluaa, että siinä on sellainen konsulttikerros, niin sit mun mielestä se työn tekeminen pitäis olla, tai kannattais yrittää, että se olis jotenkin niin kuin tosi yhdessä tekemistä.” (H1).* Tämän suuntainen malli on luvussa 2.3 kuvaamani allianssimalli, jota ollaan laajentamassa Infra-projekteista ICT-projekteihin.

Haastateltavat kokivat, että avaimet yhteistyön ohjaamiseen oikeaan suuntaan ovat paitsi konsulttikerroksella, myös asiakkaalla: *”Kyllä se aika paljon on kiinni siitä asiakkaan tuoteomistajasta [...], miten avoimeen kommunikaatioon hän kannustaa sitä tekijätiimiä ja niitä konsultteja.” (H4).* Tätä painottaa myös Goldfayn (2006), jonka mukaan asiakkaan pitää rohkaista myös konsulttimallin projekteissa avoimeen tiedonvaihtoon ja läpinäkyvyyteen.

Yhtenä tärkeänä keinona tällaisen yhteistyön edistämiseen ja tiimiyttämiseen nähtiin yhteinen työskentelytila. Tämä tuli tavalla tai toisella esille useammassa haastattelussa, mutta kuten eräs haastateltava sen kiteytti: *”Parasta olis ollut, jos me oltais niinku yhdessä toimipisteessä kaikki. Silloin ei olis niin paljon merkitystä sillä, mistä firmasta kukakin on. Et silloin me oltais enemmän yks projektitiimi.” (H2).* Toisaalta kuitenkin taas Nezhad et al. (2012) suosittelivat, että prosessimielessä eri toimittajat sopivat minimimäärän kosketuspisteitä yhteistyöprosessiin ja muuten noudattavat omia, yksityisiä prosessejaan. Heidän mukaansa tämä mahdollistaa yksinkertaisuuden ja joustavuuden, jos eri toimittajien työskentelytila, prosessit ja toimintatavat eroavat suuresti toisistaan.

Yhtenä parannusehdotuksena esitettiin, että projektissa oltaisiin tasa-arvoisina kumppaneina, joilla on yhteinen kokonaiskuva ja tavoite, mitä kohti tähdätään: *”Kaikilla tahoilla olisi parempi ymmärrys siitä kokonaisuudesta mitä tässä ollaan tekemässä ja*

millä aikataululla ja mikä on se iso yhteinen maali mihin mennään ja sitten voitais yhdessä miettiä ja suunnitella, miten tehdään näitä kokonaisuuksia valmiiksi” (H3). Nämä toiveet vastaavat varsin pitkälle luvussa 2.3 kuvaamaani allianssimallin periaatteita. Allianssimalli tulikin parissa haastattelussa esiin parannusehdotuksena: ”Siinähan [allianssimallissa] yritetään taklata just niitä haasteita mitä tällaisessa on, eli kaikille on se keppi ja porkkana. Kaikki voittaa, asiakas ja kaikki toimittajat saa hyvää, kun ne saa tehtyä sen tehokkaasti.” (H2). Takamaa (2013) toteaaakin, että allianssin luottamukseen ja avoimuuteen perustuva toimintatapa on koettu hyväksi ja luottamukseen perustuvaa kulttuuria kannattaisi viedä muihinkin hankkeisiin. Tutkimukseni myötä olen tullut itse samaan johtopäätökseen. Yhteistyö, avoimuus ja luottamus ovat tärkeimpiä asioita monitoimittajaprojekteissa. Näitä asioita projektissa voi edistää myös ilman allianssimallin käyttöä.

6.6. Yhteenveto tuloksista

Tässä luvussa kokoan tutkimukseni keskeisimmät tulokset osa-alueittain taulukkoon (Taulukko 2).

Osa-alue	Tärkeimmät tulokset
Vaikutukset UX-suunnittelijan keinoihin	Jos määrittely ja suunnittelu oli hajautettu eri osapuolille, UX-suunnittelijoilla oli vaikeuksia saada haluamansa tasoista kontaktia käyttäjiin.
	Mitä monimutkaisempi organisaatio sitä heikommaksi koettiin yhteys loppukäyttäjiin.
	Jos yhteyttä käyttäjiin rajoitettiin, tämä aiheutti turhautumista ja oman roolin kyseenalaistamista.
	Jos yhteyttä käyttäjiin ei ollut, tiivistettiin yhteistyötä konsulttiyrityksen määrittelijöihin tai tuoteomistajaan.
Vaikutukset kokemuksiin projektista	Tyytyväisimpiä konsulttimalliin olivat he, joilla suora yhteys käyttäjiin suunnitteluprosessin kaikissa vaiheissa.
	Kokemuksien kannalta ratkaisevaa oli se, millä asenteella konsultti oli projektissa

	mukana. Niissä projekteissa, joissa koettiin tehtävän aitoa yhteistyötä, kokemukset olivat pääosin positiivisia.
Negatiiviset kokemukset	Ei vaikutusmahdollisuuksia projektin sisältöön.
	Ei näkyvyyttä projektin kokonaiskuvaan ja roadmapille. Tästä syystä ei tehdä asiakasta parhaiten palvelevia ratkaisuja.
	Epäselvyyksiä vastuissa ja roolien jaossa.
	Tunne, että omaan ammattitaitoon ei luoteta.
	Tiedonvälityksen haasteet.
	Läpinäkyvyyden puute.
Positiiviset kokemukset	Aito yhteistyö: yhteinen projektitiimi ja "me"-henki.
	Molemminpuolinen luottamus.
	Konsulttitahon substanssiosaaminen.
Esiin tulleet hyödyt	Asiakkaalle turvallisuuden tunne hajaute- tusta riskistä.
	Asiakas saa teknistä tai projektinhallinnal- lista taitoa, johon asiakkaan organisaa- tiosta ei löydy osaamista tai aikaa.
	Tietämyksen ja substanssiosaamisen säi- lyminen, vaikka toimittaja vaihdettaisiin.
Esiin tulleet haitat	Loppukäyttäjillä olo, että heitä ei kuun- nella.
	Käyttäjien tahtoa joudutaan arvailemaan, jolloin käyttäjät eivät saa parasta mahdol- lista ratkaisua.
	Heikompi käyttäjäkokemus.
Haastateltavien ehdotukset toiminta- mallin parantamiseksi	Vahtimiseen riittäisi yksi henkilö.
	Yhdessä tekemiseen panostaminen: asiak- kaan tulee ohjata eri osapuolia mahdolli- simman avoimeen kommunikaatioon.
	Kaikki osapuolet samaan toimipisteeseen.

	Kaikille osapuolille yhteinen käsitys kokonaiskuvasta ja tavoitteesta.
	Allianssimalli, jossa riskit ja onnistumiset jaetaan.

Taulukko 2 Keskeisimmät tulokset osa-alueittain

7. Johtopäätökset ja keskustelua

Tutkimukseni tarkoitus oli selvittää mitä keinoja UX-suunnittelijoilla on käyttäjän äänen saamiseksi konsulttimallin projekteissa, ja miten tämä projektimalli vaikuttaa heidän kokemuksiinsa projektissa työskentelystä. Tutkimukseni perusteella käytettävissä olevat keinot eivät juurikaan eroa kahdenvälisistä projekteista silloin, jos konsulttikerros ei pyri rajoittamaan toimittajan henkilöiden yhteyttä käyttäjiin. Jos konsulttien taholta estetään UX-suunnittelijoiden kontakti loppukäyttäjiin, UX-suunnittelijat kokevat kätensä sidotuksi ja projekteissa joudutaan käyttämään vaihtoehtoisia keinoja käyttäjän äänen saamiseksi. Tällöin yleensä pyritään tiivistämään yhteistyötä konsulttikerroksen tai määrittelijöiden kanssa, jotka puolestaan ovat käyttäjiin yhteydessä. Tätä ei kuitenkaan pidetty riittävänä keinona käyttäjänäkökulman tuomiseksi projektiin.

Kokemukset projekteista vaihtelivat suuresti sen mukaan minkälainen asema ja rooli projektissa oli konsulttiyrityksellä ja millainen toimittajalla. Parhaat kokemukset raportoitiin sellaisissa projekteissa, joissa konsulttikerros antoi toimittajan henkilöille vapaat kädet käyttäjien kontaktointiin, ja konsultit omistautuivat yhteistyön ja yhteishengen luomiseen. Tämä tukee aiempia tutkimuksia monitoimittajaprojektista, joissa niiden on todettu vaativan toimittajilta paitsi yksilöllistä panostusta, myös merkittävää panostusta yhteistyöhön (Bapna et al. 2010).

Tutkimukseni perusteella suosittelenkin monitoimittajaprojekteissa ja erityisesti konsulttimallin projekteissa panostamaan siihen, että luodaan yksi yhteinen projektitiimi, jossa ei korosteta valta-asemaa. Tärkeää olisi ohjata avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen sekä muodostaa yhteinen kokonaiskuva projektin tavoitteista. Eräs haastateltavista puki tämän hienosti sanoiksi: *”Eli tollaisen raja-aita-ajattelun mahdollisimman kauas nakaaminen, se vois olla aika kova juttu kaikissa tällaisissa projekteissa.” (H5).*

Goldfayn (2006) on todennut, että vaikka molemmat vaihtoehtoiset tiimirakenteet (hierarkkinen malli ja tasavertainen malli) ovat mahdollisia asiakkaalle, hänen kannattaa panostaa tasavertaisiin kumppaneihin. Goldfaynin tutkimuksen mukaan silloin, kun asiakas on halukas panostamaan resursseja takaamaan tasa-arvoiseen yhteistyöhön projektissa, projektin menestyksen todennäköisyys kasvaa huomattavasti, ja tämä ylittää kaikki mahdolliset positiiviset vaikutukset, jotka hierarkkisella mallilla voisi olla. Projektiryhmälle täytyy saada tunne, että yhteistyössä ponnistellaan yhteisen tavoitteen eteen. Tähän yhtenä ratkaisuna saattaa olla allianssimalli, jota nyt ensimmäistä kertaa ICT-projektissa kokeillaan (Liikennevirasto 2017). Tässä vaiheessa on liian varhaista ottaa kantaa mallin toimivuuteen ICT-puolella, mutta infrahankkeissa mallista saadut kokemukset ovat positiivisia.

Tutkimukseni perusteella suosittelen, että konsulttimallin projektissa täytyy kiinnittää erityistä huomiota yhteistyön ja kommunikaation sujuvuuteen eri osapuolien välillä, sekä taata UX-suunnittelijoille suora yhteys loppukäyttäjiin. Näin maksimoidaan tekijöiden mielekkyys ja vaikutusmahdollisuudet projektissa ja saadaan paras hyöty käyttäjille.

7.1. Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimukseni suurimpana rajoituksena on pieni määrä osallistujia, jotka kaikki työskentelevät samassa, toimittavassa roolissa olevassa, yrityksessä. Lisäksi osa haastateltavista oli minulle ennestään tuttuja, mikä saattoi vaikuttaa tuttavallisuuteen haastattelun aikana.

Rajoitteena tutkimukselle on myös se, että käytin varsinaisesti vain yhtä tutkimusmenetelmää, haastattelua. Haastattelu menetelmänä vaatii tulkintaa ja tutkijana minulla ei ollut aiempaa kokemusta haastattelututkimuksesta.

Tutkimuksessani ei käynyt ilmi, kuinka suurelta osin konsulteilla oli taloudellinen vastuu kyseisissä projekteissa. Ei myöskään ilmennyt millainen sopimus missäkin projektissa on eli onko projekti kiinteähintainen vai tunti-laskutteinen. Nämä seikat saattavat olla selittävä tekijä konsulttien haluttomuuteen päästää UX-suunnittelijoita suoraan käyttäjäkontaktiin. Jos konsulttiyritys vastaa projektin kustannuksista ja projekti laskutetaan tuntityönä, esimerkiksi käyttäjähaastattelut saatetaan nähdä pelkkänä ylimääräisenä kuluna.

Näistä rajoituksista huolimatta koen, että tutkimukseni tulokset ovat päteviä kuvaamaan kyseisten henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä konsulttimallin projekteista.

Jatkokehityksenä selvittäisin, oliko projektin sopimustyyppillä vaikutusta konsulttien asenteeseen ja oliko konsulttiyrityksien taloudellisessa vastuussa eroa projekteittain.

Jatkotutkimuksena olisi myös mielenkiintoista selvittää kyseisten projektien asiakkaiden, konsulttien ja ennen kaikkea käyttäjien näkemys siitä, kuinka hyvin käyttäjätarpeet on projekteissa huomioitu, ja mikä on heidän näkemyksenä konsulttimallin hyödyistä ja haitoista.

Monessa haastattelussa tuli tavalla tai toisella ilmi, että haastateltavilla on tunne, että projektien sovelluskehittäjät kokevat tämän kaltaisen toimintamallin kaikista turhauttavimpana. Heiltä oli muun muassa kuultu lause *"On kuin olisi Intiassa töissä"*. Olisi mielenkiintoista tutkia, miksi tämä turhauttaa juuri sovelluskehittäjiä. Tätä aspektia en kuitenkaan tähän tutkimukseen ottanut mukaan resurssisyistä. Lisäksi parannusehdotuksena konsulttimallin projektiin tuli esiin allianssimalli. Jatkokehityksenä olisi mielenkiintoista haastatella allianssimallilla toimivissa projekteissa työskenteleviä ihmisiä ja verrata kokemuksia tutkimuksessani esiin tulleisiin kokemuksiin.

Viiteluettelo

- ISO 9241-210, 2010. *Ihmisen ja järjestelmän vuorovaikutuksen ergonomia. Osa 210, Vuorovaikutteisten järjestelmien käyttäjäkeskeinen suunnittelu*. 2010. Suomen standardisoimisliitto.
- BAPNA, R., BARUA, A., MANI, D. and MEHRA, A., 2010. Cooperation, Coordination, and Governance in Multisourcing: An Agenda for Analytical and Empirical Research. *Information Systems Research*, **21**(4), pp. 785-795.
- BEYER, H. and HOLTZBLATT, K., 1998. *Contextual design : defining customer-centered systems*. Morgan Kaufmann.
- COHEN, L. and YOUNG, A., 2006. Multisourcing: Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth and Agility. *Research Technology Management*, .
- GALBRAITH, J.R., 2014. *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- GARRETT, J.J., 2002. *The elements of user experience : user-centered design for the web*. New Riders.
- GOLDFAYN, E., 2006. *Organisation of RD with two agents and principal*.
- GULLIKSEN, J., GÖRANSSON, B., BOIVIE, I., BLOMKVIST, S., PERSSON, J. and CAJANDER, Å, 2003. Key principles for user-centred systems design. *Behaviour & Information Technology*, **22**(6), pp. 397-409.
- HIRSJÄRVI, S., 2008. *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- HOLTZBLATT, K., WENDELL, J.B. and WOOD, S., 2005. *Rapid contextual design : a how-to guide to key techniques for user-centered design*. Elsevier/Morgan Kaufmann.
- HYYSALO, S., 2009. *Käyttäjä tuotekehityksessä : tieto, tutkimus, menetelmät*. [2. uud. laitos] edn. Taideteollinen korkeakoulu.
- KAISER, J. and BUXMANN, P., 2012. Organizational design of IT supplier relationship management: a multiple case study of five client companies. *Journal of Information Technology*, **27**(1), pp. 57-73.
- LAZAR, J., 2010. *Research methods in human-computer interaction*. Wiley.
- LIIKENNEVIRASTO, 29.09., 2017-last update, Liikennevirasto teki Suomen ensimmäisen julkisenhallinnon ICT-allianssihankinnan. Saatavilla: <https://www.liikennevirasto.fi/-/liikennevirasto-teki-suomen-ensimmaisen-julkisenhallinnon-ict-allianssihankinnan> [15.12., 2017].
- MAGNUSSON, E. and MARECEK, J., 2015. *Doing interview-based qualitative research : a learner's guide*. Cambridge University Press.

MILGROM, P., 1992. *Economics, organization and management*. Prentice-Hall International.

NEZHAD, H.R.M., BARTOLINI, C., ERBES, J. and GRAUPNER, S., July 2012A Process- and Policy-Aware Cross Enterprise Collaboration Framework for Multisourced Services, July 2012, pp. 488-493.

NORMAN, D.A., 2013. *The design of everyday things*. Rev. and exp. ed edn. MIT Press.

NORMAN, D.A., 1988. *The psychology of everyday things*. Basic Books.

ROSS, J., 2003. Introduction to Project Alliancing (on engineering and construction projects).

RUBIN, K.S., 2013. *Essential Scrum : a practical guide to the most popular agile process*. Addison-Wesley.

SCHWABER, K. and SUTHERLAND, J., 2011-last update, The Scrum Guide. Saata-villa: <http://www.scrum.org/resources/scrum-guide> [Nov 22, 2017].

TUULANIEMI, J., 2011. *Palvelumuotoilu*. Talentum Media Oy.

WILLIAMS, A., 2009 User-centered design, activity-centered design, and goal-directed design: a review of three methods for designing web applications, 2009, ACM, pp. 1-8.

Liite 1a: Haastattelukysymykset UX-suunnittelijoille

- Miten pitkään olet ollut/olit tässä projektissa Y?
- Kerro omin sanoin tästä X:n projektista Y, jossa olet mukana?
- Mikä sinun roolisi projektissa on/oli?
- Ketä ovat loppukäyttäjät?
- Tässä projektissa on firma Z konsultoimassa asiakasta. Miten tämä sinun mielestäsi näkyi projektin arjen työskentelyssä?

- Mitä keinoja olet käyttänyt kerätäksesi vaatimuksia palvelulle?
 - Onko sinulla suora keskusteluyhteys käyttäjiin?
 - Oletko päässyt haastattelemaan käyttäjiä tai tarkkailemaan heitä kontekstissa?
 - Oliko haastattelut ja tarkkailu samassa tilanteessa vai erikseen?
 - Oliko teillä suunnittelupalavereita tai -työpajoja asiakkaan kanssa?
 - Ketä niihin osallistui? (osallistuiko loppukäyttäjiiä)
 - Mitä menetelmiä niissä käytettiin? Miten usein?
- Miten olet validoinut suunnitelmiasi asiakkaalla?
 - Oletko päässyt testaamaan niitä käyttäjillä?
 - Jos ei, niin miten on validoitu?

- Jos ei suoraa kommunikointiyhteyttä asiakkaaseen/loppukäyttäjiiin:
- Mitä mieltä olet siitä, ettei ollut suoraa kommunikointiyhteyttä loppukäyttäjiiin?
- Mihin olisit tarvinnut loppukäyttäjiiä?
 - Mitä menetelmiä olisit käyttänyt tiedon keräämiseen/validoimiseen?
- Minkä pohjalta olet nyt tehnyt suunnittelutyötä?
 - Onko ollut esimerkiksi jotain valmista dokumentaatiota, jota olet hyödyntänyt?

- Miten koit konsulttiyrityksen vaikuttavan työskentelyysi?
 - Mitä hyötyä siitä oli sinulle?
 - Mitä hyötyä konsulttiyrityksestä oli projektille?
 - Entä asiakkaalle?
 - Loppukäyttäjille?
- Mitä mieltä olit tästä toimintamallista (että asiakkaalla on konsulttikerros)?
 - mikä siinä oli hyvää?
 - miten sitä olisi voinut parantaa?

Liite 1b: Haastattelukysymykset projektipäälliköille

- Miten pitkään olet ollut/olit tässä projektissa Y?
- Kerro omin sanoin tästä X:n projektista Y, jossa olet mukana?
- Mikä sinun roolisi projektissa on/oli?
- Ketä ovat loppukäyttäjät?
- Tässä projektissa on firma Z konsultoimassa asiakasta. Miten tämä sinun mielestäsi näkyi projektin arjen työskentelyssä?
- Onko projektissa kommunikointiyhteys suoraan asiakkaaseen?
 - Onko suora keskusteluyhteys käyttäjiin?
 - Oliko teillä työpajoja asiakkaan kanssa? osallistuiko loppukäyttäjiä?
 - Onko prototyyppejä tai valmista palvelua päästy testaamaan käyttäjillä?

Jos ei suoraa kommunikointiyhteyttä asiakkaaseen/loppukäyttäjiin:

- Miten koit sen, että projektissa ei ollut suoraan yhteyttä loppukäyttäjiin/asiakkaaseen?
- Mihin olisitte tarvinneet loppukäyttäjiä?
 - Mitä menetelmiä olisi käytetty tiedon keräämiseen/validoimiseen?
- Miten koit tällaisen toimintamallin vaikuttavan projektitiimiin, UX-suunnitteliin ja devaajiin?
- Miten koit konsulttiyrityksen vaikuttavan omaan työskentelyysi?
 - Mitä hyötyä siitä oli sinulle?
 - Mitä hyötyä konsulttiyrityksestä oli projektille?
 - Entä asiakkaalle?
 - Loppukäyttäjille?
- Mitä mieltä olit tästä toimintamallista (että asiakkaalla on konsulttikerros)?
 - mikä siinä oli hyvää?
 - miten sitä olisi voinut parantaa?

Vastaa kysymyksiin miten esitetty väittämä sinun mielestäsi sopii kyseiseen projektiin.

Yhteistyö konsulttiyrityksen kanssa

[illegible]

Liite 3: Yhteenveto kyselylomakkeen vastauksista

Palvelun käyttäjät



Yhteistyö konsulttiyrityksen kanssa

